

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in Finance from the NOVA – School of Business and Economics.

THE ANALYSIS OF THE INTEGRATION STRATEGIES IN M&A PROCESSES AND  
THE ROLE OF THE CULTURAL DIFFERENCES: THE CASE OF TWO FINANCIAL  
COMPANIES

EISENHUTH PIERRE

25224

A Project carried out on the Master in Finance Program, under the supervision of:

EMANUEL GOMES

&

DOMINIQUE HELBOIS

29/05/2016

## **Outside Appendices**

### **Outside Appendix 1 – Interview Guide for Top Management**

#### ***1. INTRODUCTION & STRUCTURE***

- ⇒ Can you introduce yourself and describe your position within the company?
- ⇒ What is the structure of the company?
  - Corporate / Group / Divisions
  - Different departments, functions, etc.

#### ***2. REASONS AND MOTIVES OF M&A***

- ⇒ What were the main reasons and aims of the merger / acquisition?
- ⇒ Can you detail these objectives in terms of "growth" and "strategy"?
- ⇒ How was the research of potential companies for the merge? What were the main criteria?
- ⇒ How did the negotiation process occur?

#### ***3. INTEGRATION STRATEGIES***

- ⇒ What was your integration strategy? What functions / departments have been integrated?
- ⇒ In terms of the autonomy of 2 entities can you describe to me the following:
  - Change of position for employees / top management?
  - A company adapts the strategy of the other?
  - A company adapts to the culture of the other?
- ⇒ In terms of resource sharing, can you describe to me the following:
  - Operational capabilities (HR, Finance & Accounting Systems, Information Systems, Legal, etc.)
  - Functional Capacity (Transfer of knowledge in the areas of expertise)
  - Managerial skills (New strategic horizon, new missions, better use for planning, monitoring, evaluation systems, analytical tools, etc.)
  - Financial Resource Management
  - Customer Management
  - Expenses management
- ⇒ Did you have to use lay-off? What is the turnover?
- ⇒ What do you think of the post-merger performance?

#### ***4. CULTURE***

- ⇒ What are the main cultural differences between the two entities?
  - The approach to innovation and change
  - The approach to risk
  - Coordination and communication between business units
  - Relations between the various hierarchical levels
  - Autonomy and employee decision
  - The approach to performance
  - The approach of reward
- ⇒ How did you take into account cultural differences in this merger?
- ⇒ In one way or another, have that these cultural differences impacted your integration strategy?
- ⇒ Cultural dimensions of the buyer: You, as a person and regarding your preferences, would you be more inclined to high or low integration? For what reasons?
- ⇒ What benefits / limitations have you experienced from these differences?
- ⇒ Have you put in place processes to facilitate these differences?
- ⇒ Were the employees prone to this merger?

## **Outside Appendix 2 – Interview Guide for Employees**

### **1. INTRODUCTION AND STRUCTURE**

- ⇒ Can you introduce yourself and describe your position within the company?
- ⇒ Can you describe the structure of your department?
- ⇒ How did the structure was affected by the merger?

### **2. INTEGRATION STRATEGY**

- ⇒ What changes have you experienced since the merger?
- ⇒ What has been the impact on your role in the company?
- ⇒ What were the impacts on your routines, your work habits?
- ⇒ In general, do you think this merger had a positive or negative impact on your work? (Productivity, well being, sharing values, etc.)

### **3. CULTURE**

- ⇒ In terms of cultural differences between the two companies, what were the impacts?
  - The approach to innovation and change
  - The approach to risk
  - Coordination and communication between business units
  - Relations between the various hierarchical levels
  - Autonomy and employee decision
  - The approach to performance
  - The approach of reward
- ⇒ What benefits / limitations have you experienced from differences?
- ⇒ Have you noticed some mechanisms to facilitate these differences?
- ⇒ Were you pro/against to this merger?

## **Outside Appendix 3 – Transcription of Interviews**

### **3.1. Interview with Stéphanie Uhiry (S.U.) – Associate and Legal Manager - OVO**

**Premièrement, est-ce que vous pourriez vous présenter et me dire un peu votre position au sein de l'entreprise ?**

Mon nom c'est Stéphanie UHIRY. Je suis associée en charge des départements juridiques et payroll au sein de OVO Consulting.

Mon parcours c'est quoi ?

J'ai commencé à travailler en 2000 ici chez OVO alors qu'on était 7 personnes et que la société était en plein développement.

Je suis venue à la base pour créer et développer le département juridique où en deux mots notre mission c'est quoi ?

C'est d'accompagner, d'assister les clients, de les conseiller dans tout ce qui est création d'entreprise, accès à la profession, de les guider aussi tout au long de la vie de l'entreprise, les assister dans les tenues d'assemblées générales extraordinaires, ordinaires, comme l'approbation des comptes annuels. On s'occupe aussi beaucoup des liquidations de sociétés, des relations entre actionnaires, responsabilités des actionnaires et des administrateurs. Et puis par la force des choses, j'ai aussi récupéré à ma charge tout le département social qui est composé de deux activités. D'une part, le secrétariat social c'est toutes les démarches qui sont liées à l'établissement de la fiche de salaire avec toutes les obligations qui vont avec et l'autre activité c'est tout le volet conseil en matière de sécurité sociale luxembourgeoise.

Donc voilà un petit peu ma fonction ici chez OVO Consulting.

**Je suppose que vous avez pris part à la décision de l'intégration avec PURIFAR.**

**Vous pourriez peut-être m'expliquer les différents motifs et les motivations, quels étaient les buts, pourquoi vous avez décidé d'intégrer avec PURIFAR ?**

Il faut savoir qu'on a acheté, donc qu'on a acquis PURIFAR via notre SOPARFI commune.  
Il n'y a pas de secret.

**Le nom exact c'est une acquisition de VO Consulting...**

C'est notre SOPARFI qui détient notamment VO Consulting et DLOVER (une autre société liée). Cette société FIVEPOINTS a acquis PURIFAR. Donc à date d'aujourd'hui, il y a les actionnaires qui détiennent cette SOPARFI (Société de Participation Financière) qui s'appelle FIVEPOINTS et qui détient les filiales PURIFAR, OVO Consulting et DLOVER qui sont trois sociétés commerciales. Donc on parle bien d'acquisition.

Pourquoi avoir acheté PURIFAR ?

Pour différentes raisons et notamment, et je dirai principalement, par intérêt de compléter nos activités, c'est-à-dire que OVO Consulting et DLOVER sont des sociétés d'expertises comptables et fiscales. On est dans l'activité traditionnelle d'experts comptables avec toutes les activités connexes : comptabilité, fiscalité, service juridique, service payroll, secrétariat social et service de mission de commissariat aux comptes. Les missions de commissariat aux comptes se font via DLOVER. Et enfin, une toute petite activité de domiciliation.

L'intérêt d'acquérir une société comme PURIFAR c'était d'élargir nos activités puisque PURIFAR est spécialisée dans tout ce qui est gestion de fonds, domiciliations et structuration de patrimoine.

Donc en achetant PURIFAR, on est venu compléter nos activités. C'est une corde en plus et puis c'était aussi s'ouvrir et avoir accès à une clientèle avec une dimension plus internationale. Pourquoi ?

Parce que la clientèle de OVO Consulting, c'est une clientèle qui se compose de commerçants, artisans, professions libérales, professionnels du secteur financier mais qui est à 90 %, voire 95 %, locale.

Quand je dis que c'est une clientèle locale, c'est beaucoup de résidents luxembourgeois, résidents belges et un petit peu de résidents français mais ça reste un territoire géographique restreint et qui se centre quand même essentiellement sur le LUXEMBOURG.

La clientèle de PURIFAR elle est toute autre. Elle est internationale donc on a à faire à un tout autre type de clients. Et donc pour nous c'était très intéressant parce qu'à la date d'aujourd'hui, à part la révision qui nous manque, on offre quand même une gamme de services plus ou moins complète et pour nous c'est très intéressant de pouvoir offrir ces services à nos clients et en fonction de les orienter chez PURIFAR ou de les orienter ici chez OVO Consulting.

**C'est très clair. Pour résumer, la première raison c'était la complémentarité des activités. La deuxième, c'était pour élargir les parts de marchés et la troisième c'était lier à l'international.**

Il y a un point qui a également joué, qui a pesé dans la balance, c'est qu'on a déjà un passé avec PURIFAR, c'est-à-dire qu'on travaille avec PURIFAR depuis des années. Je dirais un peu plus de 10 ans où on a des missions de commissariat aux comptes et on fait aussi des déclarations fiscales pour les clients de PURIFAR et ça depuis un moment donc on avait déjà un pied dedans depuis plus de 10 ans.

Donc, on connaissait le type de clients. On savait le type de compétences qu'il y avait en interne chez PURIFAR et on savait qu'on ne mettait pas les pieds dans n'importe quoi, que c'était quelque chose de correct, de solide et que c'était dirigé correctement puisqu'on avait déjà toute cette collaboration avec la direction de PURIFAR.

**Donc quand vous vous êtes dit « on aimerait bien s'agrandir via des acquisitions », la recherche de potentielles entreprises à acquérir était très restreinte. Vous vous êtes dit « PURIFAR on les connaît depuis 10 ans, on va direct vers eux », ou vous aviez d'autres cibles ?**

Quand on a acquis PURIFAR pour cette opération d'acquisition, c'est PURIFAR qui est venue toquer à notre porte.

PURIFAR était une filiale de BNP et quand le projet a été mis sur la table de céder PURIFAR c'est la direction de PURIFAR elle-même qui a dit mais moi je peux vous présenter un repreneur qui correspondrait bien à ce que l'on recherche.

Et ce qui a joué aussi dans les débats, et ça c'était plus du côté de BNP, c'est que BNP cherchait un repreneur sérieux, une entreprise sérieuse, saine, qui offre de la qualité et surtout qui a une certaine dimension humaine. Je ne sais pas si les termes sont bien employés, mais une société à forte valeur humaine. BNP voulait s'assurer que le repreneur ne serait pas dans une logique « voilà on rachète et puis après on démantèle ou on se sépare de la moitié des gens ». Ça c'était effectivement un point très important pour BNP, c'est qu'il y ait une volonté de la part du repreneur de continuer avec l'équipe existante.

Comme en effet chez OVO Consulting, il y a des valeurs humaines fortes, notamment de par la direction, ça a été un des points importants dans la discussion et dans les négociations qui ont été menées avec BNP.

### **Je sais qu'ils ont décidé de mettre une holding qui s'appelle FLATE Group pour lier les deux ...**

FLATE ce n'est pas une holding. FLATE c'est une marque, c'est un nom commercial, c'est-à-dire que quand nous avons acquis PURIFAR, nous avons voulu donner un nom, une marque à ce groupe qui se compose de PURIFAR, OVO Consulting au LUXEMBOURG et je précise aussi en BELGIQUE et d'un point de vue juridique, il n'y a pas eu création d'une société, d'une holding supplémentaire. C'est simplement la marque, le nom commercial avec le logo et tout le travail qui a été fait pour le choix de ce nom, pour le choix du logo et toute la communication qui va avec.

### **Et donc c'est FIVEPOINTS qui a décidé de faire ça ?**

D'un point de vue juridique, c'est FIVEPOINTS qui détient la marque FLATE. Tout ce travail a été décidé au conseil d'administration de FIVEPOINTS. Il faut savoir qu'à l'heure actuelle les actionnaires de FIVEPOINTS sont également administrateurs de FIVEPOINTS, ce sont les mêmes personnes. Toutes ces décisions-là ont été prises par le biais de conseils d'administration tenus au sein de FIVEPOINTS.

### **Cette marque FLATE permet aux clients de justement savoir qu'ils ont droit à plusieurs services complémentaires, c'est ça l'objectif ?**

**S'ils restent deux groupes un peu séparés, je sais qu'il y a beaucoup d'autonomie pour PURIFAR et pour VO et que c'est un peu le but de cette intégration mais justement pour cette complémentarité c'est peut-être ça le but de créer une seule marque.**

Oui et c'est pour ça qu'on a beaucoup travaillé la communication et qu'on a fait un gros event en novembre de l'année dernière le 12 novembre où nous avons annoncé à nos clients, fournisseurs, partenaires, la création de ce groupe FLATE qui réunit toutes les personnes de PURIFAR et de OVO. On a donc communiqué via cet event, via des brochures, via des contacts clients en expliquant c'était quoi ce groupe, c'était quoi la naissance de ce groupe et on a voulu faire passer un message fort qui était que voilà aujourd'hui on a un groupe de 100 personnes, on fait partie de la même aventure, de la même famille.

Nos objectifs c'est de pouvoir toujours offrir à nos clients un service de qualité et complet avec toutes les synergies qu'il peut y avoir entre les deux sociétés, PURIFAR d'un côté et OVO Consulting de l'autre.

### **Est-ce que vous avez peut-être un document qui reprend l'explication exacte de ce qu'est ce FLATE GROUP que moi je pourrais utiliser pour mieux décrire ce que c'est.**

**Je peux peut-être le demander à Renaud...**

Si je réfléchis, il faudrait que je regarde, on avait reçu... C'est plutôt Cédric qui s'est occupé de ça de toute la phase communication. On n'a pas un document qui définit clairement ce que représente FLATE.

On a un support par contre qui reprend tout le travail qui a été fait pour choisir le nom FLATE et le logo parce que ça, ça peut être intéressant.

Ce qui a c'est qu'on a fait appel à un professionnel qui nous a rencontrés, qui a rencontré 10 personnes chez PURIFAR, 10 personnes chez OVO pour bien comprendre la culture et la philosophie de l'entreprise pour que ça transparaît vraiment dans le nouveau logo.

Par exemple, le nom FLATE ça veut dire enthousiasme.

Pourquoi enthousiasme ? Parce que dans les valeurs qui ont été données par les personnes interviewées, l'enthousiasme est fortement ressorti.

Le logo ici ça représente une alliance. L'alliance entre les deux sociétés, PURIFAR et OVO Consulting. Toutes les couleurs signifient une valeur, signifient quelque chose et elles se déclinent d'une façon différente.

Soit si on parle du logo de OVO Consulting, il y a un peu plus de rose parce qu'il y a beaucoup de femmes chez OVO.

Pour DLOVER, ça va se décliner en différentes couleurs vertes. Pourquoi ? Parce que DLOVER, ça veut dire un trèfle à quatre feuilles. Pourquoi ? Parce que lors de la création nous n'étions que 4, 4 actionnaires. On trouvait que le trèfle à quatre feuilles ça porte bonheur.

Et donc ça se décline encore si on vise le logo FLATE ou le logo PURIFAR. Il y a tout un support, ça je vais essayer de le retrouver et je pourrai te le renvoyer. C'est très intéressant de voir tout le travail qui a été fait derrière.

### **Il n'y a vraiment pas une culture qui a pris le dessus sur une autre ? Ou on a plus essayé de chercher une culture commune ?**

Oui, ça c'est un des points essentiels en sachant que, je ne vais pas dire que ce n'est pas évident à mettre en place, mais PURIFAR étant à la base une filiale de BNP, on est dans le secteur bancaire où c'est un environnement qui est complètement différent de l'environnement ici.

### **Les deux cultures sont assez différentes...**

Ce qu'il y a c'est qu'ici c'est une culture à forte valeur humaine mais il y a beaucoup de dynamique, beaucoup de convivialité. Les associés ici sont, tout en restant à leur place, quand même assez proches des gens. Les gens ici pour la plupart se tutoient, tout le monde se dit bonjour le matin.

C'est quand même un environnement qui est très convivial où il y a beaucoup d'énergie, beaucoup de dynamisme. Il y a une certaine dynamique ici. Je ne dis pas qu'il n'y en a pas chez PURIFAR mais c'est un environnement de travail qui est peut-être plus « sérieux ». Quand je veux dire sérieux on est plus dans des standards avec des règles précises à appliquer.

### **Et peut-être des mesures de performance, qu'on demande certains critères de performance, que tout soit bien fait comme on le souhaite...**

Bien qu'il y ait des critères de performance ici aussi je dirais justement, ce qu'il y a c'est qu'ici l'ambiance est bonne, est très bonne, mais on aime bien les gens qui justement donnent et qui performant. Le tout c'est de trouver le bon équilibre et un juste milieu. C'est aussi par rapport à ce point-là qu'on se démarque. Chez OVO Consulting on essaie en tout cas d'offrir, de permettre aux gens de faire carrière et de pouvoir allier professionnel et vie privée, de pouvoir concilier les deux et de faire en sorte que les gens s'épanouissent et soient bien ici.

### **Est-ce que cette intégration a impacté les personnes ici, le fait du choc culturel ou pas vraiment ?**

Pour l'équipe ici pas tellement.

### **Parce que vous êtes restés autonomes c'est ça ?**

Pour les gens ici, on a beaucoup échangé avec les gens ici finalement, il n'y avait pas d'inquiétude parce que ce n'était pas les gens d'ici qui se faisaient racheter mais plutôt quelque part eux étaient rassurés puisque les gens ici continuent avec ce qu'ils ont toujours connu.

### **Pas de changements dans leur routine, leur job, etc. ?**

Pour certains des missions ponctuelles chez PURIFAR mais je dirais que les gens d'ici ont accueilli ça de façon très positive parce que eux ont vu l'intérêt et les synergies et le fait d'avoir aussi des nouveaux clients dont ici ça a été très bien accueilli.

### **Donc il y a eu un très gros travail de communication pour expliquer « ok on va grandir, il va y avoir une croissance grâce à cette acquisition, votre routine ne va pas changer, on va avoir plus de clients »...**

L'idée que nous avons voulu faire passer ou en tout cas ici parce qu'on pourra parler de l'équipe de PURIFAR après c'est vrai que pour les gens qui sont rachetés on voit les choses différemment.  
Pour l'équipe d'ici, le message était de dire qu'on a de l'ambition. Nous avons des projets de développement, mais que l'on sera certains qu'on ne fait pas tout et n'importe quoi donc l'idée c'est de racheter PURIFAR mais tout en gardant la même culture d'entreprise ça c'est très important, de garder la même philosophie des affaires et d'avoir toujours ces priorités qui sont quand même d'offrir un service de qualité et de proximité à nos clients. Et ça je pense que ça a beaucoup rassuré. Après, il y a toujours des gens qui sont plus réticents aux changements, ça s'est inévitable et c'est comme partout mais je dirais que dans l'ensemble ça a été fort bien accueilli.

### **Et du côté de PURIFAR, est-ce que vous avez...**

Du côté de PURIFAR, il y a eu naturellement des craintes, ce qui est normal parce qu'au départ les gens ne savaient pas trop à quelle sauce ils allaient être mangés.

C'est au fil du temps que les gens voient ce qui se passe et s'ils peuvent avoir confiance ou pas.

Au départ, il y a une crainte légitime, par la suite un sentiment de « Aaah c'est bien d'avoir un repreneur avec une dynamique comme celle-là qui est dans une mouvance, qui a des projets de développement, qui voit les choses de façon très pragmatique ».

Parce qu'il faut savoir que quand PURIFAR était dans la BNP, il y avait des avantages comme des inconvénients.

Dans les inconvénients il y avait le fait que PURIFAR n'avait pas beaucoup de liberté en matière d'approche commerciale, de dynamique commerciale. Ça a été quelque chose, un point je dirais positif pour l'équipe de PURIFAR de pouvoir se dire « Ah ben demain on va pouvoir vraiment travailler l'aspect commercial, avoir plus de liberté pour développer l'activité de PURIFAR ».

### **Vous parlez donc que les employés ont compris qu'il y avait une bonne dynamique ici et qu'au fil du temps ils ont apprécié cette dynamique. Est-ce qu'on peut dire que votre culture déteint un peu sur vous donc cette culture un peu de dynamique, on aime bien les gens qui travaillent, etc. ? Est-ce que cette culture a un peu déteint sur vous par rapport à avant ?**

Déteint est-ce qu'on peut parler comme ça, c'est peut-être un peu fort parce que changer des habitudes au travail ce n'est pas toujours évident mais en tous cas...

### **A long terme...**

Ça a quelque chose d'assez motivant en tout cas pour les gens chez PURIFAR qui ont envie d'aller de l'avant parce qu'après il y a toujours certaines personnes qui sont plus réticentes. Pour des gens qui ont envie effectivement d'aller plus loin, oui c'est quelque chose de motivant.

### **A long terme, c'est un peu ça l'objectif ?**

Oui.

Je ne pense pas qu'on peut arriver du jour au lendemain à « on efface on recommence ».

Et comme je dis, les habitudes de vie, les habitudes de travail, c'est quelque chose qui ne s'efface pas comme ça. C'est justement tout un travail de longue haleine et c'est à nous effectivement d'une certaine façon de faire ce travail-là et de motiver les gens pour qu'eux aussi aient l'envie d'aller de l'avant.

**Est-ce qu'il y a eu recours à des licenciements et est-ce que le turn over a changé ?**

**Par exemple, des employés qui ont dû quitter parce qu'ils n'aimaient justement pas cette idée d'intégration ?**

On a eu un licenciement mais finalement c'était quelqu'un, si ma mémoire est bonne, qui a été embauché après le rachat.

Mais jusqu'à présent, on a eu deux ou trois démissions mais de gens qui notamment sont reparties à la banque mais dans l'ensemble on trouve que ça ne se passe pas trop mal. On s'attendait à ce qu'il y ait plus de départs. Or, ça reste encore stable.

**Il n'y a pas eu par exemple « votre fonction n'est plus utile parce qu'on l'a déjà dans notre entreprise ? »**

Non.

**Quels ont été selon vous les bénéfices et contraintes de cette intégration ?**

Les principaux bénéfices, c'est comme j'ai déjà abordé dans la mesure où je maintiens que le bénéfice pour nous c'est effectivement d'avoir des activités plus complètes, plus larges à proposer.

En ce qui concerne mes services plus spécifiquement au niveau du service payroll, on récupère des clients de chez PURIFAR dans la mesure où PURIFAR n'a pas ce service. Donc quand il y a des SOPARFI avec des salaires, ça vient chez nous. Ça nous permet quand même de prendre une certaine place au niveau des acteurs luxembourgeois, au niveau de la place luxembourgeoise. On a acquis une certaine taille avec encore une fois plus de services. On devient quelque part plus forts et donc ça nous permet aussi de nous imposer plus par rapport à la concurrence. C'est quand même un élément important...

Donc les bénéfices c'est ceux-là.

Les inconvénients ou les contraintes, disons que ça a été beaucoup de travail lors de la phase de rachat. Après, aujourd'hui, c'est une chance. On peut dire qu'on a digéré cette phase. Maintenant, est-ce que c'est une contrainte ou un inconvénient ? Je ne pense pas.

Je pense que justement c'est ce qui donne aussi l'intérêt d'un projet comme celui-là, c'est de mettre en place la stratégie de PURIFAR ou en tout cas d'intégrer PURIFAR dans le groupe et donc de décider de l'avenir et de la bonne stratégie.

**Et donc la stratégie à long terme de votre entreprise, quelle serait-elle ?**

**Est-ce que vous désirez encore vous développer plus ?**

**Donc encore des acquisitions, de la croissance ?**

De la croissance... Je trouve que le mot croissance, c'est un mot qui est bien choisi parce que ça peut se faire de différentes façons : un partenariat, une acquisition, une fusion. Ça peut revêtir différentes formes mais en tout cas il y a une chose qui est certaine c'est qu'il y a une volonté de continuer dans ce développement et continuer à travailler sur la croissance.

**Est-ce que vous, vous pensez que l'intégration s'est faite de la manière qu'il fallait ou vous auriez désiré moins d'autonomie entre les deux, plus une fusion totale, ou au contraire vraiment tous les deux complètement autonomes ?**



Les choses peuvent évoluer mais je dirais qu'à date d'aujourd'hui, je pense qu'on ne s'est pas trop trompés. Je pense que c'était la bonne façon de faire tant par les activités différentes exercées par les sociétés, par le type de personnes travaillant dans chaque entreprise et aussi par rapport au fait que le Directeur Général de PURIFAR est rentré dans l'actionnariat de FIVEPOINTS. Ceci c'était un des éléments importants à intégrer. Aujourd'hui, je pense que le schéma qui a été retenu était le bon.

**Ok, parfait.**

**On a discuté des motifs et motivations de la fusion, les différences culturelles donc je vais passer maintenant aux stratégies d'intégration.**

**Si j'ai bien compris, les deux entreprises ont quand même gardé assez d'autonomie mais Renaud m'a parlé que certaines fonctions ont été intégrées plus que d'autres.**

**Par exemple, les fonctions de support tout ce qui est RH, finances, etc.**

**Pouvez-vous me décrire lesquelles ont été plus intégrées et lesquelles gardent beaucoup plus d'autonomie ?**

Est-ce qu'on peut parler d'intégration, d'autonomie ?

Pour bien comprendre le rôle des fonctions de support, il faut peut-être en deux mots expliquer pourquoi déjà on a créé ces fonctions de support chez OVO Consulting.

Ce qui est était un petit peu compliqué dans notre mode de fonctionnement ici chez OVO, c'est qu'il y a des fonctions administratives auxquelles les associés faisaient et font appel chacun avec son caractère.

On s'est rendu compte que ce n'était pas toujours évident pour certaines fonctions de travailler avec quatre, cinq ou six actionnaires différents avec des idées parfois différentes. Donc on a décidé de créer ces fonctions de support pour notamment les ressources humaines et les finances pour que ces personnes-là, qui à l'époque dépendaient chacune d'un associé, ne dépendent plus d'aucun associé, ne soient plus sous la responsabilité ou le couvert d'un associé, mais soient plus indépendantes, et rendent compte non pas à l'associé en charge mais au conseil d'administration de FIVEPOINTS.

**Donc ça s'est passé avant l'intégration ?**

Voilà !

Cette décision a été une très bonne chose parce que les fonctions de support avaient plus facile pour travailler, effectivement plus d'autonomie et plutôt que de rendre compte à un associé qui finalement ne verra peut-être pas les choses de la même façon qu'un autre associé, ces fonctions-là rendent aujourd'hui compte au conseil d'administration et permettent aussi de préparer les réunions du conseil d'administration.

Si demain le conseil d'administration FIVEPOINTS se réunit pour faire le point sur les résultats au 31.12.2015, c'est la fonction support finances qui va préparer la réunion.

Donc, toutes les réunions du conseil d'administration sont beaucoup plus efficaces, beaucoup plus performantes parce qu'elles sont préparées à l'avance par des fonctions indépendantes.

Et donc, on s'est rendu compte qu'on avait un besoin de fonctionner comme ça.

On l'a mis en place et comme c'était mis en place et que ça commençait en tout cas à prendre place chez nous et à bien fonctionner, quand on a acheté PURIFAR, on a décidé de mettre à profit ou à disposition ces fonctions support pour PURIFAR, ce qui est tout à fait cohérent et encore plus dans le fait que ces fonctions-là aujourd'hui elles font partie du payroll de FIVEPOINTS et donc FIVEPOINTS remplit plusieurs rôles. Elle a SOPARFI donc détient les filiales. Elle détient la marque et c'est devenu une plateforme administrative qui emploie les fonctions support qui elles rendent service aux filiales via un système de facturation approprié.

**On pourrait presque dire que les fonctions de support appartiennent à FIVEPOINTS plus qu'à OVO Consulting.**

Aujourd'hui, oui. Et donc les fonctions de support elles ont aujourd'hui une dimension de groupe. Alors un peu plus ou un peu moins en fonction si on se situe au niveau des ressources humaines, des services généraux.

Je prends par exemple les ressources humaines, c'est Séverine PETIT qui a la fonction de support. Elle fait les salaires pour tout le groupe. Elle fait les salaires de PURIFAR. Elle fait les salaires de OVO, de DLOVER, de FIVEPOINTS.

C'est très intéressant et finalement beaucoup plus cohérent de travailler comme ça et d'avoir mis ce système-là en place. En fait, s'il y a bien ici des fonctions de groupe, ce sont les fonctions de support.

**Par contre, je suppose que PURIFAR avait ces fonctions-là chez eux avant d'une manière ou d'une autre. Ces employés-là qu'est-ce qu'ils sont devenus ? Il devait bien y avoir de la finance, du RH...**

Oui mais tout ça c'était fourni par BNP en fait.

Pour reprendre l'exemple des ressources humaines, il n'y avait pas de RH au sein de PURIFAR. Comme ils dépendaient de BNP, ben c'était l'équipe des ressources humaines de BNP qui faisait leurs salaires, qui gérât tous les contrats, qui gérât tout le côté RH. La seule qu'ils avaient et qu'ils ont toujours c'est une délégation du personnel propre à PURIFAR.

Toutes les ressources humaines étaient fournies par BNP. Tout le volet informatique, par BNP. Tout le volet finances, oui ils avaient et ont toujours deux comptables en interne mais tous ces supports administratifs étaient fournis par BNP.

**Il n'y a pas eu des employés qui ont dû travailler justement dans cette fonction de support proposée par FIVEPOINTS ? Quelques comptables par exemple, ou...**

Non, la seule chose c'est que par exemple, au niveau de la fonction de finances qui est assurée ici par Virginie TIEL, elle a comme personne de contact la comptable de PURIFAR qui lui transmet des données tous les mois pour que Virginie puisse intégrer, suivre les résultats, produire des résultats.

Alors que par exemple, au niveau RH, là je dirais que c'est Séverine qui assure à peu près tout puisqu'au niveau de PURIFAR, il n'y avait pas de RH.

Quand on parle des fonctions de support, ça s'est finalement imposé « naturellement » à PURIFAR.

**Lorsqu'il y a une intégration qui se passe entre deux entreprises, il y a souvent des ressources qui sont partagées. Par exemple des capacités opérationnelles, des capacités fonctionnelles ou des capacités managérielles.**

**Est-ce qu'il y a eu des partages entre les deux entreprises ?**

**Par exemple, une entreprise performait mieux à ce niveau-là alors on s'est dit : on va prendre leur système pour mieux performer...**

Oui.

On est en train de mettre cela en place.

Disons qu'on commence à dupliquer certaines procédures, certaines choses mises en place ici on les duplique chez PURIFAR. Mais on commence parce que tout ça c'est beaucoup de travail, c'est bien identifier et comprendre les fonctions de chez PURIFAR, comprendre le marché, et d'identifier là où on pourrait augmenter la performance et donc la rentabilité.

Là c'est vrai qu'il n'y avait pas chez PURIFAR de mesures ou de procédures mises en place en interne pour mesurer cette performance ou cette rentabilité et pour avoir des garde-fous. Je n'ai jamais vu ce que c'est avoir des garde-fous et de regarder si les choses fonctionnent moins bien et comment on peut faire pour que ça s'améliore.

Donc là je dirais qu'on est en plein dedans.

**Il n'y a pas encore eu un transfert concret qui s'est passé ?**

Si, qu'est-ce que tu entends par transfert concret ?

**Par exemple, notre système informatique marche beaucoup mieux, on va vous l'imposer...**

Non, on n'est pas dans ce système-là mais un des associés chez nous qui est Cédric RENSONNET, qui est en charge du département comptable ici, y est allé pendant plusieurs mois pour s'imprégner, pour comprendre le mode de fonctionnement, de voir un petit peu quels étaient les profils performants et ceux qui l'étaient moins, bien comprendre l'activité et la tarification qui est appliquée, quelle dynamique a été mise en place pour un employé commercial comme je le disais pour pouvoir mieux développer.

Si, il y a un travail qui a été fait pendant plusieurs mois et on a commencé à tirer les premières conclusions et donc là on va prendre des décisions qui devraient permettre en tout cas de pouvoir rendre la machine de la société plus performante.

On n'est pas du tout dans un système de management directif. On est plus dans un management participatif, notamment avec la direction de PURIFAR qui est Eidier, le Directeur Général et actionnaire de FIVEPOINTS, et son bras droit, Nicolas (nom ?).

**Donc plus essayer de trouver des accords...**

**Finalement, comment est-ce que ça se passe au niveau des ressources financières et des coûts ? Vous avez par exemple le chiffre d'affaires, comment est-ce qu'il est partagé ? Comment sont partagés les ressources financières et les coûts ? Est-ce qu'ils sont proratisés par exemple par rapport au nombre d'employés ? Comment est-ce que ça fonctionne ?**

En fait, on a entamé tout un travail où on a revu toute notre politique salariale. On a revu toute notre politique d'achat. On a et on est encore en train de renégocier certains contrats pour avoir des économies d'échelles. Donc c'est vrai que maintenant on fait partie d'un groupe où on renégocie toute une série de choses pour pouvoir justement diminuer certains coûts de par les synergies, la complémentarité. Au niveau des fonctions support, comme je le disais, elles sont embauchées par FIVEPOINTS qui refacture à chaque entité le temps presté.

Là, il y a effectivement tout un travail qui a démarré d'analyse des coûts, de réduction de coûts. Il y a les fonctions support donc le système de facturation des fonctions support et matière d'économie d'échelle, là on est en train de revoir tout le volet assurances des deux sociétés et on est en négociations avec une compagnie d'assurances pour signer un contrat groupe.

On se rend compte qu'on va être mieux couverts tout en payant des primes élevées. On a mis en place une politique d'achat groupe. Un bête exemple, on commande une rame de papiers, qu'on tienne compte des besoins et de PURIFAR et de OVO et qu'on fasse une commande groupe et que chacun ne vive pas sa vie de son côté parce que l'intérêt ici c'est effectivement de partager les frais liés au fonctionnement.

On a adopté cette logique et remis à niveau toute une série de choses, comme je le disais, par l'adoption d'une nouvelle politique d'achat groupe, le système de facturation des fonctions support, la renégociation de certains contrats au niveau groupe et ça c'est la fonction support finances qui gère ce volet-là avec la fonction support services généraux.

**On a parlé des coûts mais au niveau de tout ce qui est bénéfiques, est-ce que par exemple PURIFAR ont leurs clients, ils gagnent de l'argent et puis l'argent est redistribué dans l'entreprise ou justement le bénéfice des deux entreprises est pris en commun et est repartagé d'une manière plus équitable ?**

Il faut savoir que pour PURIFAR, la priorité et l'obligation c'est bien de respecter les ratios qui sont imposés par la CSFF donc si PURIFAR fait un bon résultat, avant de se poser la question « est-ce qu'on va se distribuer un dividende ?, est-ce qu'on respecte déjà les règles en termes de capitaux propres et autres qui sont imposés par la CSFF ? ».

Si c'est le cas, on pourra décider de procéder à une distribution de dividende mais la logique actuelle si FIVEPOINTS .... ( ? ) les dividendes de ses filiales, la priorité première n'est pas de faire remonter les dividendes in fine dans la poche des actionnaires personnes physiques. La priorité aujourd'hui c'est d'avoir des garanties financières, d'avoir une tirelire via FIVEPOINTS et qui permettra de financer par exemple d'autres projets.

Mais disons que cette question elle est un petit peu, je ne vais pas dire prématurée, mais disons que c'est le première exercice 2015 sur lequel on a pu statuer finalement en tant qu'actionnaire sur les résultats de PURIFAR et de décider de ce qu'on allait en faire.

Voilà, c'est un exercice.

Quelle sera la logique l'année prochaine ou dans deux ans, tu vois ce que je veux dire, ce n'est pas comme si on était actionnaires déjà depuis 5 ans et qu'il y avait des mouvements depuis 5 ans en matière d'affectation du résultat.

La seule chose je le dis et je le répète c'est qu'avant de décider d'une quelconque distribution de dividende ou pas, c'est s'assurer qu'on respecte les normes qui sont imposées par la CSFF parce que dans PURIFAR on est effectivement soumis à la CSFF donc on ne fait pas ce qu'on veut.

\*\*\*

Tu vas nommer les gens et les sociétés dans ton mémoire ?

**On a signé une clause de confidentialité avec Renaud. Je pense qu'il m'a demandé de vous la faire signer également. Ça veut dire que le mémoire ne sera pas rendu public, il sera juste lu par le promoteur et le jury et on peut également garantir l'anonymat des personnes, ne pas citer les noms et juste la fonction.**

Il faut voir ce qui est écrit parce qu'en fait, on a vu avec Steph, il y a beaucoup de choses qui ne sont pas très graves, mais bon comme on a quand même signé un document de 50-60 pages avec une confidentialité vis-à-vis de la BNP PARIBAS...

Finalement, il faudrait qu'on relise les détails de ce qu'on peut dire ou ne pas dire, donc il faut faire gaffe. Avec ces banques-là, tu pètes de travers elles te coupent la tête et même si tu pètes droit, donc tu imagines de travers ce qu'il t'arrive. C'est encore pire.

\*\*\*

On parlait de quoi déjà ?

**Comment est-ce que les bénéfices étaient répartis et que c'était un peu prématuré comme question...**

Oui, il n'y pas en tout cas à l'heure actuelle de politique clairement définie. Notre priorité en tout cas jusqu'à présent c'était de gérer et de réussir l'intégration de PURIFAR au sein du groupe et de veiller surtout à ce que ça continue à bien fonctionner chez PURIFAR dans la mesure où ils quittaient quand même le groupe BNP, ce n'est quand même pas rien. Donc ça c'était la priorité de digérer ça et de s'assurer que ça tourne et que ça continue de faire du résultat.

**Quand vous l'avez acquis, ils étaient en bonne santé financière ou pas nécessairement ?**

C'est une société qui de par son activité et sa clientèle fait beaucoup de chiffre d'affaires.

Est-ce que oui si c'était une société qui était en difficultés financières ou qui n'avait pas de potentiel, on ne l'aurait pas achetée.

Par contre, ce qu'on constate c'est qu'il y un moyen de faire des économies au niveau de certains coûts et quelque part tant que c'était dans le giron d BNP, PURIFAR bénéficiait de la machine BNP avec toute l'infrastructure et tout ce qui va avec.

Aujourd'hui, on se rend compte qu'on peut gagner sur certains postes d'où l'intérêt et d'où la nécessité de mettre en place une nouvelle politique d'achat groupe.

**Je pense qu'on a tout abordé. Si vous aviez quelque chose à rajouter...**

Je pense qu'on a fait le tour.

La seule chose qu'on n'a peut-être pas abordée qui est un point aussi important c'est que j'ai parlé toute à l'heure du fait qu'on avait mis en place une nouvelle politique salariale.

Disons qu'on a travaillé et qu'on travaille à trouver un équilibre entre les deux équipes dans la mesure où l'équipe de PURIFAR vient avec des acquis sociaux complètement différents puisqu'eux étaient et sont toujours sous convention collective bancaire avec des niveaux de salaires et de rémunérations, primes, etc., acquis sociaux qui sont complètement différents de chez OVO puisqu'on est dans le secteur privé.

Dans le secteur bancaire, vous avez 35 jours de congés. On a pris toute une série de mesures pour essayer à terme de trouver un équilibre sans pour autant ne pas commencer à couper dans les salaires de tous les gens de chez PURIFAR.

Mais on a retravaillé la politique salariale des gens de chez OVO pour essayer d'harmoniser à terme un petit peu tout ça. Mais ça c'est effectivement encore en chantier.

Je pense qu'on a balayé pas mal de choses en une heure. Après c'est toujours pareil, on pourrait en parler encore des heures et des heures mais là je pense que tu as déjà une bonne synthèse.

**C'est très clair et c'est très gentil de votre part.**

Juste en effet comme disait Eric, dans tout ce qui a été dit et dans tout ce qu'Eric te dira, au niveau de la confidentialité, il n'y a pas de grands risques mais enfin c'est vrai qu'il y a quand même le groupe BNP derrière et qu'on a signé un accord de confidentialité. Nous on serait plus à l'aise si tu ne mettais pas de noms, si tu n'identifiais pas OVO Consulting et PURIFAR c'est vrai que pour nous ce serait plus...

**Je peux citer dans quel domaine vous êtes, le type de société, etc. ?**

Oui. Mais ne pas mettre de noms.

**Parce que Renaud m'a donné beaucoup d'organigrammes, beaucoup de documents comme ça. Parfois, je pense que le nom apparaît donc si je veux les mettre en annexe, il faut que je dise société X et Y par exemple ?**

Idéalement oui.

### **3.2. Interview with Thomas Minen (T.M) – Relationship Manager – Purifar**

**Pouvez-vous vous présenter et décrire votre position au sein de l'entreprise ?**

Thomas MINEN. Je suis Relationship Manager chez PURIFAR, donc une des sociétés du groupe FLATE. PURIFAR a intégré le groupe il y a maintenant plus d'un an et demi.

Je m'occupe plus spécifiquement chez PURIFAR des fonds d'investissement alternatifs, donc structure luxembourgeoise, réguler. Je ne vais pas entrer trop dans le détail.

Les fonds chez PURIFAR c'est le sujet qui est en cours de développement parce que c'est quelque chose qui a le vent en poupe au LUXEMBOURG et qui est recherché par de nombreuses personnes en Europe.

Je suis belge, liégeois. J'habite au LUXEMBOURG depuis 10 ans. J'ai rejoint PURIFAR en janvier 2013. Avant ça, je faisais partie de BNP PARIBAS donc PURIFAR étant l'ancienne fiduciaire du groupe BNP PARIBAS. Je travaillais pour la banque privée de BNP PARIBAS depuis 2007 et avant ça, j'étais auditeur chez DELOITTE ici au LUXEMBOURG.

**Pouvez-vous me décrire la structure de l'entreprise, les différents départements ?**

Le business est organisé par marché géographique donc c'est-à-dire qu'en termes de business on a deux parties séparées qui sont les fonds d'investissement et tout ce qui est structure ou sociétés luxembourgeoises non régulées, SOPARFI, SPF, sociétés de titrisation, etc.

Tout le volet non régulé, ce dont je ne m'occupe pas, est organisé par marché géographique. On a FRANCE, BELGIQUE, Europe du Sud (ITALIE, ESPAGNE), et puis un desk international où il y a tout le reste.

Les fonds c'est une équipe transverse donc c'est-à-dire qu'on n'a pas de marché géographique attribué. On est plus orienté sur des véhicules uniquement aux fonds régulés.

A côté du volet business, il y a toute une série d'équipes de support et notamment la fiscalité, les juristes, les équipes financières de PURIFAR (tout ce qui est reporting et comptabilité général de PURIFAR), et tout ce qui est dossier client qui est géré via un secrétariat client depuis la réception.

**Au niveau des motifs et des motivations de la fusion, qu'est-ce qui a amené ce rapprochement des deux entités ?**

PURIFAR était à vendre pour diverses raisons propres à BNP PARIBAS.

De ce que j'en sais, il y a eu plusieurs acteurs de la place qui se sont portés acquéreurs donc il y a eu des dossiers qui ont été constitués, et c'est BNP PARIBAS qui a décidé de vendre à OVO Consulting pour diverses raisons et notamment parce que OVO s'engageait sur le volet ressources humaines à conserver les équipes et l'organisation plus ou moins telle qu'elle est encore aujourd'hui.

Une des priorités du groupe BNP PARIBAS était de ne pas sacrifier PURIFAR et de vendre ça au plus offrant qui aurait repris le portefeuille client et mis en pièces les équipes au fur et à mesure des possibilités qui étaient offertes à eux.

**Et en termes de croissance et de stratégie, vous pensez qu'il va y avoir une plus grosse croissance grâce à cette fusion, plus de clients ?**

Oui. Ici chez BNP PARIBAS, on était assez cantonné de par l'appartenance au groupe de ne travailler qu'avec des clients du groupe.

Etant donné la politique du groupe BNP PARIBAS, on n'avait de moins en moins de nouveaux clients parce qu'ils préféraient ne pas faire rentrer leurs clients dans différents types de structures même luxembourgeoises sans... On ne va pas aller plus loin là-dedans.

Et le fait d'être avec OVO Consulting et dans le groupe FLATE avec le succès que OVO connaît à ce jour et depuis quelques années, c'est un bon point parce que les associés de OVO Consulting ont un réseau aussi bien au LUXEMBOURG que dans la grande région et même parfois au-delà qui permet de justement rencontrer beaucoup de monde et de développer le business de PURIFAR de manière plus importante, même si sur le papier ce sont des activités qui ne sont pas nécessairement...

**Vous m'expliquiez ce que VO allait apporter en termes d'expansion du marché.**

On était resté sur le réseau et le contact des associés.

Donc je disais oui que le fait qu'ils aient un réseau permet d'introduire justement PURIFAR et ses services auprès de plein d'acteurs au LUXEMBOURG.

OVO et PURIFAR ont des business un peu différents et leur cible de clientèle n'est pas nécessairement la même donc ça reste des bonnes portes d'entrée qui permettent, et on l'a expérimenté sur les derniers mois, justement de faire du nouveau business.

**Au niveau des stratégies d'intégration, j'ai eu quelques interviews donc je sais plus ou moins comment ça s'est passé mais je préférerais avoir votre point de vue.**

**Comment est-ce que la structure a été intégrée ?**

**Est-ce qu'il y a eu des fonctions qui ont été plus intégrées que d'autres ? Ou des fonctions qui ont gardé une totale autonomie ? Comment est-ce que ça s'est un peu déroulé ?**

Dans un premier temps d'après ce que j'ai compris, les choses sont restées très séparées.

A l'heure actuelle, si je ne dis pas de bêtises, le volet RH est centralisé chez OVO. En fait, ils ont extrait la RH de chez OVO et en ont fait une espèce de RH groupe. C'est ça que j'ai compris.

Là, on n'a pas nécessairement eu une communication énorme sur ces petits changements organisationnels.

Je pense qu'au niveau comptable, contrôle de gestion, les comptes analytiques, il y a eu aussi quelques échanges et on a régulièrement des gens de chez OVO qui viennent chez nous pour la mise en place des comptes analytiques et le suivi coordination. On a aussi un ... pour tout le volet un peu I.T., organisationnel, oui on va dire I.T. Par exemple, Justine FREUNIER ( ? ) c'est elle qui gère les leasings voitures.

**Justine FREUNIER ( ? ) c'est une de PURIFAR ou de OVO ?**

De OVO.

**Et donc, ça ce sont des fonctions que vous aviez avant ici ?**

Non, parce que chez BNP PARIBAS, étant une filiale du groupe à 100 %, on profitait (si on peut dire ça comme ça) des différentes fonctions du groupe BNP PARIBAS LUXEMBOURG.

Donc les RH, c'était les RH de BNP PARIBAS. Les fonctions comme les finances, ça a toujours été chez nous. Les informations remontaient au niveau de BNP PARIBAS mais il y a toujours eu compte interne à PURIFAR. C'est plus pratique pour une filiale d'avoir sa propre comptabilité.

On était quand même pas mal indépendant dans la maison mais « tous les organes de contrôle » étaient au niveau de BNP PARIBAS. Il n'y avait pas de vrais organes de contrôles en interne chez PURIFAR. L'audit interne c'était BNP PARIBAS aussi.

**Est-ce qu'il y a eu des employés qui ont dû s'organiser et s'intégrer beaucoup plus avec OVO dans ces fonctions-là ? Celles qui n'étaient pas de chez BNP.**

Les fonctions de groupe sont en général assurées par des gens qui sont originaires de OVO parce que ça fait du sens pour moi que ce soit l'acheteur qui vienne avec ses notes pratiques et les mette en œuvre au niveau de PURIFAR.

Forcément, il y a du bon et du mauvais dans les deux mondes mais sur ce plan-là, je pense que c'est bien que ce soit mis de cette manière-là. Même l'approche RH est un peu plus pragmatique que ce qu'on avait via BNP PARIBAS.

**Vous ne pensez pas qu'il y a des employés qui ont eu plus de changements que d'autres ?**

Au niveau PURIFAR, le boulot en lui-même est resté à peu près pour tout le monde identique. Les changements qu'il y a eu ce sont des changements qui se seraient probablement passés même s'il n'y avait pas eu rachat.

**Est-ce qu'une entreprise a dû s'adapter à la stratégie de l'autre ? Je suppose que non, vous gardez plus ou moins...**

Au début non, c'était relativement neutre. Maintenant, on commence à ressentir en effet qu'il y a une volonté de s'inscrire dans le modus operandi OVO Consulting. Ce qui fait du sens puisque le modus operandi OVO a fait ses preuves.

**Est-ce que vous pouvez expliquer ce que c'est ?**

C'est une démarche et un mode de business plus entrepreneurial.

Chez BNP PARIBAS et dans PURIFAR au sein de BNP PARIBAS, tout fonctionnait « de manière BNP PARIBAS », très hiérarchisé, très carré avec une vision du business très parisienne.

Ici on est dans une « PME », au final on est moins de 100 personnes. C'est un mode beaucoup plus entrepreneurial qui nécessite une implication plus grande des employés parce qu'on ne peut plus se reposer sur le socle BNP PARIBAS. Si le cash ne rentre pas, ce sont des salaires qui ne sont pas payés alors qu'à l'époque, chez BNP PARIBAS, on fait 100 000,00 € de perte, c'est moche mais ça ne va pas obliger PURIFAR à virer trois personnes parce que le chiffre d'affaires s'effondre alors qu'aujourd'hui c'est différent.



**Vous pensez que ça engendre des craintes au niveau des employés ou des réticences ?**

Chez PURIFAR, oui certainement.

Pas nécessairement dans l'entière de la population mais c'est sûr que c'est un mode de fonctionnement qui pour certaines personnes est totalement étranger à leurs habitudes.

**Une nouvelle culture, c'est ça ?**

C'est une nouvelle culture.

Quand on a fait 20, 30, 35 ans dans le même schéma et que quelqu'un vient dire « dorénavant on fera de cette manière-là », tout le monde en général, il y a très peu de gens qui ne réfractaires aux changements. C'est une réorganisation.

A l'UCL, il doit y avoir des cours de ce type-là aussi. C'est clair que faire changer les choses dans une organisation.

**Justement, pensez-vous que cette différence culturelle qu'ils essaient d'apporter, elle n'a pas été du jour au lendemain appliquée, ils essaient petit à petit ?**

C'est quand même progressif.

Un an et demi après, on commence à ressentir un peu le vent qui souffle dans le dos. C'est vrai que c'est quelque chose qui n'est pas évident à mettre en place niveau organisationnellement parlant et puis c'est des ressources à mettre en place. Ce n'est pas évident de faire évoluer les choses même si la boîte elle fonctionnait chez BNP. Ce n'est pas une société qui était en perdition. On faisait du chiffre d'affaires. On était rentable. Mais c'est vrai que ce n'était pas du tout le même mode de fonctionnement.

L'argumentaire de ceux qui sont un peu réfractaires aux changements, c'est de dire que ce n'est pas le même business et pas la même clientèle.

C'est vrai en partie mais ce n'est pas nécessairement en restant sur la même manière dont s'est organisé depuis 30 ans que les choses vont s'améliorer ou évoluer dans le bon sens et que PURIFAR va pouvoir croître la voilure. C'est quand même le but parce qu'au final, une entreprise ce n'est pas une ASBL...

**Est-ce qu'il y a eu des licenciements ou du turn over dus à cette fusion ?**

A proprement parlé non.

Il y a eu du turn over en fait au moment de l'acquisition, parce qu'on ne peut pas vraiment parler d'une fusion, c'est surtout au niveau de l'équipe fonds dont justement je m'occupe à l'heure actuelle.

Ils ont créé une structure au sein de BNP PARIBAS pour récupérer ces clients-là et donc comme il y avait une partie du portefeuille qui partait, ben forcément ils ont pris une partie des employés.

On ne peut pas parler de turn over à proprement parler mais sinon il y a eu quelques démissions mais rien de... La première année on a dû avoir deux démissions. Cette année, on en eu deux ou trois.

Il n'y a pas eu de plan de licenciement et des choses comme ça.

**Il n'y a pas eu d'overlap de fonctions par exemple ? On a ces fonctions-là qui sont mutées chez VO, on n'a plus besoin de vous ici...**

Non, ça il n'y a pas eu.

**Est-ce qu'il y a eu des partages de ressources ? Par exemple, au niveau capacité opérationnelle, capacité fonctionnelle ou capacité managériale ? Par exemple, OVO avait un bon système informatique donc du coup on se l'est partagé ou vous aviez un bon système accounting ?**

Non, c'est resté chacun avec ses systèmes.

D'après ce que j'ai compris, une raison principale c'est que PURIFAR a des agréments CSFF qui imposent d'avoir recours à des fournisseurs de services et à des outils qui ont un « visa » de la part des autorités.

Notamment, l'infrastructure informatique : on a dû avoir recours aux services de Provider ( ? ) parce qu'ils ont un agrément spécifique pour pouvoir faire ce qu'ils font et qu'on est obligé d'aller chez ce genre de prestataire alors que VO, étant donné que vu qu'il y a un agrément, ça coûte plus cher, dont ça ne servait à rien d'imposer à VO Consulting le même partenaire I.T. pour leur faire payer des factures plus salées s'il n'y avait pas besoin.

Je pense que ça doit être dans les esprits d'avoir un autre, notamment pour les logiciels comptables où là il n'y a pas d'obligations pour PURIFAR spécifiquement.

Donc est-ce qu'un jour on va prendre le même logiciel que OVO ou est-ce que justement on va tous les deux opter pour une solution tierce qu'aucun de nous deux n'a à l'heure actuelle. Economie d'échelle, on verra peut-être un jour, aucune idée...

Je ne suis pas très impliqué dans toutes ces problématiques là pour être honnête.

**Au niveau des différences culturelles, quelles sont selon vous les grosses différences culturelles que vous remarquez ?**

PURIFAR est issue de la banque privée BNP PARIBAS donc ce n'est pas du tout le même trip...

**C'est ce que vous expliquiez toute à l'heure. Eux sont plus PME entrepreneuriale et vous c'est plus strict, ...**

C'est ça, c'est la banque privée.

C'est vraiment ça. Même au niveau de notre clientèle qui est assez différente de OVO.

OVO ce sont quand même des entrepreneurs, même s'ils se diversifient davantage vers d'autres secteurs et notamment le secteur financier et les services financiers, on est resté quand même en tout cas sur une clientèle historique sur de la clientèle d'une banque privée. Donc ce sont des clients qui sont venus via la banque privée et qui ont créé leur société qui est cliente chez PURIFAR depuis des années et ce sont des clients dans le privé. C'est cravate, un minimum de bienséance et de rond de jambes.

Mais c'est sûr que ce n'est pas nécessairement le même trip du tout.

Les deux styles me plaisent donc je n'ai pas trop de soucis mais c'est vrai qu'il y en a qui ne sont pas nécessairement dans la même idée.

**C'est ça que j'allais dire. Je suppose qu'il y en a qui se disent que cette dynamique peut être pas mal...**

C'est justement là qu'on voit les différences. C'est souvent au niveau des générations. C'est la différence entre quelqu'un qui est là depuis 30 ans et qui n'a jamais vu que ça et qui se dit...

**Que c'est la seule bonne façon de faire.**

Oui.

Alors que les jeunes qui sont là depuis quelques années et qui ont aussi peut-être une ouverture d'esprit un peu différente, ils se disent que c'est un peu de changement et que ça ouvre un peu les esprits.

**Est-ce qu'il y a eu des mécanismes mis en place pour justement faciliter cette rencontre de culture ?**

Oui, il y a eu des events. On a fait des soirées, des teambuilding. Il y a eu 4-5 events.

**Donc là les employés commencent de plus en plus à se rencontrer ?**

A chaque event, je découvre des nouveaux visages même si je les ai vus les 4 dernières fois.

Mais oui, on a de très bons contacts avec quelques personnes de chez OVO.

Ce n'est pas comme une fusion au sens où on prend tout le monde et on les mets dans un même bâtiment, on fusionne les équipes. Ici, le fait qu'on soit resté indépendant fait que les gens ne se côtoient au final que dans ce

genre d'événement. On fait partie du même groupe, on a les mêmes actionnaires, mais au final on ne travaille pas énormément ensemble. C'est le jeu...

**Est-ce que vous pensez que cette acquisition a impacté la productivité et le bien-être au travail de certains employés ?**

Je vais parler pour moi, non.

Pour d'autres, je ne me prononcerai pas.

**Selon vos préférences, vous pensez que l'acquisition s'est déroulée de la manière qu'elle aurait due ou vous auriez préféré plus d'autonomie ou qu'eux se déplacent sur votre site ?**

Le problème dans des acquisitions de ce type où les entités restent séparées et qu'on a juste un lien « capitalistique », les choses prennent du temps à se mettre en place puisque les gens ne sont pas sur place. Il y a des réunions qui sont organisées mais c'est ponctuel. Et même si chacun travaille de son côté afin de garder le lien collectif, c'est toujours difficile de répondre.

Il y a diverses contraintes qui font que ça aurait pu être plus rapide, mais c'est la vie.

**Vous en avez déjà cité beaucoup, mais pour un peu résumé, quels sont selon vous les bénéfices et contraintes majoritaires de cette acquisition ?**

A nouveau, je vais parler pour mon cas et mon point de vue.

Je pense que PURIFAR avait besoin de sortir la tête de ce monde feutré de la banque privée pour s'ouvrir sur le monde et développer de nouveaux business et de voir d'autres choses. On était vraiment coincé dans le monde BNP PARIBAS. On ne pouvait faire de business qu'avec BNP PARIBAS donc ça devenait compliqué.

L'acquisition de OVO est une très bonne chose et moi je suis très content qu'elle se soit faite. Pour moi c'est une très bonne chose et c'est une très grande opportunité pour PURIFAR. Maintenant, il faut arriver à en faire quelque chose.

**Au niveau des contraintes, vous avez parlé du temps. Ça aurait pu être plus rapide ?**

Tu vois Noël après ?

Tu lui poseras la question.

Je ne sais pas jusqu'où je peux aller dans les infos mais dans les contraintes du rachat, OVO s'était engagée à conserver une certaine organisation et à préserver les ressources humaines de PURIFAR pour un temps déterminé. Je pense qu'il n'y a pas nécessairement de détermination à ce temps-là. Le fait d'être un peu bloqué en termes d'organisation, ça sclérose un peu le process. Ça avance mais petit à petit. Je dis ça parce que je suis « jeune » par rapport à la moyenne d'âge chez nous.

**Merci, je pense qu'on a fait un peu le tour.**

**Si vous aviez des choses à rajouter,...**

C'est quoi le titre exact du mémoire ?

**Je n'ai pas encore de titre exact mais en gros c'est les stratégies d'intégration et essayer de lier ça aux différents motifs et motivations ... ( ? ) et également les différences culturelles entre deux entités, comment ça a impacté ce choix de stratégies d'intégration.**

C'est purement un volet RH et organisationnel. Il n'y a pas de point de vue financier.

**Non, pas de la pure finance.**

C'est pour quand ?

**Je dois le rendre fin mai.**

Bon courage.

**Toute ma partie théorique est déjà faite. J'ai fini aujourd'hui mes interviews. Il me reste trois semaines et je n'ai pas de cours à côté.**

C'est un cycle de 5 ans ?

**Oui c'est ma dernière année.**

**Merci beaucoup pour votre aide et votre temps.**

### **3.3 Interview with Severine Blexandre (S.B.) – IT Manager - OVO**

**Tout d'abord, je vais vous dire que ça reste confidentiel. On a signé une clause de confidentialité avec Eric. Le mémoire ne sera pas public. On peut aussi garantir votre anonymat, c'est-à-dire qu'on ne citera pas votre nom mais juste votre fonction.**

**Je vais un peu me présenter. Je m'appelle Pierre EISENUTH. Je suis étudiant en deuxième master à l'UCL. Je fais mon mémoire sur les fusions et acquisitions, plus spécifiquement les différentes stratégies d'intégration, les motifs et motivations de la fusion et les différences culturelles entre les deux entreprises, qu'est-ce que ça a pu impacter. J'ai fait ma partie théorique et maintenant j'analyse un cas concret. J'ai décidé de faire entre OVO Consulting et PURIFAR. J'avais besoin de quelques interviews pour avoir mes données.**

**Je propose que vous commenciez par vous présenter et décrire votre position au sein de l'entreprise.**

Je suis IT Manager au niveau de FLATE, donc au niveau de l'entité de démarrage. Je chapeaute pour l'instant beaucoup OVO Consulting, peu PURIFAR parce qu'ils ont leurs propres fournisseurs informatiques et je ne suis pas encore rentrée vraiment dans leur structure. Mais en tout cas dans l'avenir, il faudra que je chapeaute les deux entités.

Si je parle de OVO Consulting, j'ai toute une vue globale sur l'informatique. Je gère les bobos quotidiens. Je gère les gros projets qu'on voudrait développer, en l'occurrence là c'est sur l'archivage électronique. C'est mon projet pour 2016. Il y a des gros projets de développement comme ça pour nous faciliter la tâche, pour automatiser les choses.

Par exemple, on envisage un intranet avec PURIFAR justement. Donc ça c'est plus dans le cadre de mon travail de groupe et par rapport à une bonne fusion des deux entités je vais dire.

Parce que c'est vrai que PURIFAR a été rachetée par OVO, mais pour l'instant on est un petit peu deux entités. Il n'y a pas trop de liens. On ne se connaît pas trop entre nous, ce qui fait qu'un intranet permettrait par exemple de pouvoir voir à qui ressemble qui quand tu l'as au téléphone, avoir un pedigree de chaque personnes. Des informations qu'on pourrait partager facilement.

**J'ai fait un questionnaire qui est un peu le même pour chaque personne que j'ai interviewée donc n'hésitez pas si les questions ne sont pas de votre ressort.**

**Est-ce que vous savez un peu les différents motifs et motivations de la fusion ? Qu'est-ce qui a amené à ce lien entre PURIFAR et OVO ?**

Ce qui s'est passé c'est que PURIFAR est client chez nous depuis de nombreuses années. Je suis arrivée ici en 2005, ils étaient déjà clients. C'est un petit peu grâce à PURIFAR, le client PURIFAR je parle, que OVO existe finalement parce que c'est nos premiers clients, c'est un petit peu historique. PURIFAR était une activité de domiciliation de la BGL et j'imagine que c'est vu un petit peu l'état financier de LUXEMBOURG. Les banques ne fonctionnent plus de la même manière qu'il y a quelques années et ils ont voulu se séparer de cette activité-là. Comme Eric connaissait des personnes de chez PURIFAR, le lien s'est fait par le biais de négociations et je pense que c'était une bonne opportunité. Maintenant j'imagine que ça a été analysé par les associés et s'ils ont fait cette acquisition, c'est que c'était intéressant pour eux et en effet, ça doit l'être.

**Au niveau des différentes stratégies d'intégration, on m'a expliqué un peu comment ça s'était passé. En général, quand il y a une fusion, les entreprises décident soit de fort intégrer les différentes fonctions ou de les laisser assez autonomes.**

**Dans ce cas-ci, on m'a expliqué que les fonctions de services, que tout ce qui est expertise comptable, etc. sont restées assez autonomes vu que ce sont des métiers différents. Tandis que les fonctions de support, ce qui est RH, finances, IT, etc. elles ont été beaucoup plus intégrées mais apparemment PURIFAR n'en avait pas vu qu'elles étaient associées à la banque. Donc ce sont les vôtres qui ont un peu pris le dessus. Vous en tant que IT Manager, est-ce que vous pouvez expliquer comment est-ce que la fonction de IT a été intégrée ? Qu'est-ce que ça a changé pour les employés ici et les employés là-bas ?**

C'est vrai que moi ici j'avais une fonction un peu plus administrative au démarrage. En fait, j'étais ici à l'accueil et j'avais une fonction polyvalente. Avant la fusion, je pense qu'ils avaient déjà envisagé ces cas de fonctions de support, ils m'ont détachée de tout ce qui était administratif pour que je me concentre exclusivement sur l'IT. Ensuite, est arrivée PURIFAR. Comme je te le disais, la fonction IT chez OVO elle est bien ancrée puisqu'elle existe pratiquement depuis que je suis là. J'ai fait ma place en IT. Je connais l'infrastructure. Ici, si tu veux, pour les utilisateurs ça n'a rien changé en soi. J'ai exactement la même fonction hormis le fait que les projets sont peut-être un petit peu plus importants. Mais ma fonction au sein de OVO finalement elle n'a pas changé. Maintenant ma fonction au sein de PURIFAR, il faut qu'elle s'intègre petit à petit parce que c'est vrai que PURIFAR, leurs services informatiques, c'était BGL. Ils dépendaient vraiment de BGL. Ils les dorlotaient. Ils faisaient tout pour eux. Il n'y a pas de connaissances informatiques ou très peu au sein de PURIFAR mais ils ont pris un fournisseur externe qui leur fait tout et moi je n'ai pas du tout la main dessus. Ma fonction IT chez PURIFAR, elle n'est pas encore intégrée. Elle s'intègre tout doucement par le biais de projets. Là on met en place l'archivage électronique et c'est un projet que je gère pour les deux entités. A ce niveau-là, je vais m'intégrer et après on verra par la suite. Là il y a un contrat qui court avec un fournisseur externe pour PURIFAR pendant encore deux ans. A moi de voir, si je ne veux pas plutôt changer de fournisseur pour prendre peut-être le même que nous et pouvoir m'intégrer dans l'infrastructure PURIFAR comme je m'intègre dans OVO.

Eux si tu veux ils ont des contraintes PSF. Ils ont du mal à lâcher de l'information et à lâcher le fait qu'une personne de chez nous puisse complètement s'intégrer dans leur système IT mais je pense qu'au fur et à mesure ça va se faire. Une fusion ou une acquisition, ça ne se fait pas comme ça dans les deux jours. Il faut que ça rentre dans les esprits, que chacun trouve sa place. Il faut peut-être que je trouve alors par quelqu'un de mon niveau chez PURIFAR mais quelqu'un qui peut m'aider chez PURIFAR pour me faire parvenir les problèmes. J'essaie tout doucement. Leur fournisseur c'est LINDUS ( ? ) et pour l'instant s'il y a un souci, je ne peux pas les contacter. Je ne suis pas reconnue comme référent. S'il y a un problème ou si j'ai une question, je dois passer par deux référents chez PURIFAR qui transmettent l'information chez LINDUS. LINDUS leur transmettent l'information qui me l'a retransmette. C'est un petit peu lourd. Donc là récemment j'ai demandé de pouvoir être référent chez LINDUS pour pouvoir poser des questions si j'ai des questions sur le système.

**Donc là pour le projet que vous êtes en train de faire, vous devez d'abord interagir avec PURIFAR puis ...**

Pour l'instant, je n'ai pas eu besoin mais justement mon but pour ce projet c'est d'interagir directement avec LINDUS parce que plus tu passes par des intervenants différents, si en plus ils n'ont pas forcément la compétence je ne dis pas qu'ils n'ont pas de compétences mais tu sais parfois les informaticiens ils vont parler dans un langage un petit peu non conventionnel je vais dire donc si l'information est mal comprise et qu'ils me transmettent une information mal comprise, on peut avoir des infos qui se perdent que si je passe en direct, voilà. Donc je trouve que c'est plus simple.

Je n'ai pas eu besoin d'interagir avec LINDUS pour l'instant parce que le projet est dans ses débuts mais j'aimerais bien quand même tout doucement me faire connaître de LINDUS et pouvoir interagir directement avec eux.

**Quand eux ont été lâchés par la banque et qu'il n'y avait plus de système IT en place, avez-vous proposé que ce soit votre fonction IT qui prenne le dessus et eux ont dit « non on va prendre un tiers externe ? »**

En fait, ce qu'il s'est passé c'est qu'il y a eu des démarches faites de part et d'autre. Nous on était en phase de migration informatique aussi donc on voulait changer de fournisseur et si tu veux les 4 associés de OVO et de l'autre côté les associés de PURIFAR, il y a eu un cahier des charges et une ouverture d'offre si tu veux à plusieurs sociétés informatiques. Nous on est tombé d'accord sur une des sociétés mais PURIFAR a fait le choix d'une autre. Il y a eu des désaccords avec une des personnes de chez notre fournisseur à nous donc ils ont préféré aller de l'autre côté.

### **Ça aurait facilité les choses si vous aviez eu le même ?**

Bien sûr. C'est clair que quand on travaille en groupe, maintenant on forme un groupe, pour une fonction support comme la mienne, le plus simple c'est de travailler de la même manière. Evidemment, on va avoir des travers par rapport aux différences d'activités, par rapport aux contraintes que PURIFAR a par rapport à leur statut de PSF qu'on n'a pas nous. Il y a certaines contraintes qui vont être à régler. Il faut qu'on aille un fournisseur commun qui puisse gérer ces contraintes ou pas. C'était le cas d'ELGON ( ? ) qui est PSF et qui pouvait gérer les contraintes des deux côtés. C'est le cas de LINDUS qu'on aurait pu prendre mais qui est beaucoup trop cher par rapport à nos besoins à nous. C'était un petit peu compliqué au démarrage. Ils ont fait le choix de LINDUS, à moi de voir.

### **Le but à long terme c'est quand même que vous ayez vous-même et que ce soit plus la manière de travailler de OVO qui s'intègre chez PURIFAR tout en prenant en compte leurs contraintes PSF, etc.**

C'est ça oui, c'est mon but à long terme.

Maintenant, ça pourrait être deux fournisseurs différents. En soi, je n'aurais pas de problèmes mais je sens bien que LINDUS garde son info pour elle pour qu'on ne soit pas autonome.

J'ai cette impression étrange qu'ils ne veulent pas de notre autonomie alors qu'ELGON de notre côté je suis autonome à 85 ou 90 % et si j'ai vraiment un gros souci sur l'infra alors je les appelle. S'il y a un souci, PURIFAR ils peuvent m'appeler, je ne peux rien faire. Il faut passer par LINDUS et ça je pense que ce n'est pas bien parce que dans un travail de groupe, s'il y a une fonction IT, je pense qu'il faut que tout centraliser là et évidemment c'est plus simple si c'est le même fournisseur puisque du coup un fournisseur il va connaître les tenants et aboutissants des deux côtés. Il sait quelles contraintes il faut respecter, à quoi il doit faire attention.

### **Vous avez décidé à court terme de leur laisser un peu le temps de... et puis à long terme...**

C'est ça.

### **Au niveau des synergies et des partages de ressources, est-ce qu'il y a eu des partages d'informations ? Je ne m'y connais pas très bien en IT donc c'est difficile à expliquer.**

Pour l'instant, il n'y a aucun partage. C'est vraiment deux structures complètement à part.

Il y a un partage virtuel. On a une salle de rétroprojection. Ça nous facilite la tâche si on veut faire des réunions, que les gens ne soient pas obligés de se déplacer ici ou là-bas.

Ce n'est même pas du partage d'informations, c'est juste le partage d'un canal virtuel qui nous permet de communiquer avec PURIFAR directement et avoir un lien visuel pendant les réunions.

### **Pas de système d'exploitation ou de gestion de données, le nôtre marche mieux...**

Non aucun partage. Alors pourquoi ?



Même si on gravite quand même dans la même activité mais ce sont des sociétés totalement différentes avec chacun leurs contraintes pour eux ou chacun leurs besoins chez les clients. Les clients ne sont pas du tout les mêmes.

Du coup, au niveau de l'activité même des sociétés, l'information elle est complètement différentes donc forcément pas trop de partage. Après, il y a cette contrainte PSF qui vaut qu'aucune information ne sorte de chez PURIFAR. C'est pour ça que l'intranet serait sympa. Les newsletters, des articles de loi, des choses qui peuvent être communes à nous tous alors chez PURIFAR peut-être qu'ils font des newsletters de leur côté. Nous on en fait aussi mais l'info peut-être importante pour nous tous. Si on a une base de travail commune, alors on arriverait au moins sur des informations pratiques tu vois. Ça ne va peut-être pas être sur des clients parce que ce ne sont pas les mêmes clients, mais sur certaines informations « métier », ça peut être sympa.

Après au niveau applicatif, notre logiciel comptable ne va pas s'adapter à leurs besoins. Leur logiciel à eux peut forcément s'adapter à nos besoins parce que qui peut le plus peut le moins comme on dit mais beaucoup trop cher pour nous.

Comme on essaie en l'occurrence de faire suivre nos clients, c'est-à-dire que nous on travaille dans BOB, les clients travaillent dans BOB. C'est une licence qui n'est pas très chère. Tu ne peux pas leur imposer un logiciel qui coûte une fortune.

### **Au niveau culture, quelles sont selon vous les principales différences culturelles ?**

La culture d'entreprise est complètement différente.

### **C'est ce que j'ai entendu jusqu'ici...**

Oui. La culture d'entreprise est totalement différente. Alors pourquoi ?

Ils sortent d'un milieu bancaire. Le milieu bancaire est très fermé.

Tu vois que chez PURIFAR, ils ont cet esprit très droit. Au niveau professionnel, je dis bien.

Après quand tu rencontres les gens, forcément de premier abord, tu as ces barrières professionnelles évidemment. Tu rencontres tes collègues de travail.

Chez nous, c'est la folie. Tout le monde s'entend bien. C'est sûr qu'il y a l'esprit de famille qu'il y a peut-être moins chez PURIFAR. Maintenant, je n'y suis pas souvent donc je ne peux pas forcément dire, mais de ce que je peux entendre et voir de temps en temps, c'est très figé. Ils ne se disent pas bonjour le matin en s'embrassant. Tu vouvoies l'associé. C'est très protocolaire. Donc, d'un point de vue professionnel je vais dire, c'est vraiment la cassure totale. Ce qui aide, c'est justement les événements un petit peu hors du cadre professionnel et là tu arrives à connaître les gens pour leur personnalité en dehors du travail.

### **C'est ce que vous faites de plus en plus des événements, etc...**

On fait des événements en commun c'est ça.

Et là, tu rencontres les gens dans un autre cadre. Tu vois qu'ils se détendent, qu'ils se relâchent et finalement, tu te rends compte que c'est des gens qui sont quand même cool, qui savent rire.

C'est bien de faire des événements comme ça parce que si tu restes dans le cadre pro, tu as la pression, tu ne vas pas t'amuser quoi...

### **Ces deux grosses différences culturelles, est-ce qu'elles ont eu des impacts sur la fusion puisque vous devez quand même interagir je suppose de temps en temps ?**

Moi je n'ai pas trop d'interaction avec le personnel, sauf quelques personnes comme ça. Les quelques personnes que j'ai pu côtoyer, je n'ai pas ressenti de rejet global.

Par contre, on a bien senti que c'est sûr que c'est OVO qui rachète. C'est OVO qui apporte le support, donc il y a quand même cette barrière de dire : « attends ils vont nous bouffer, ils vont nous prendre la main ».

Alors pour moi moins puisqu'il n'y a pas de fonction IT à l'intérieur de chez PURIFAR mais j'imagine bien pour la compta, ils voient un petit peu comment ça se passe et ils se disent : « ils arrivent, ils débarquent de chez VO et moi je vais devenir quoi ? ».

Donc je pense qu'il y a eu des craintes.

Maintenant, elles s'effacent. Je pense que ça tend à disparaître.

### **Ils comprennent les objectifs de la fusion et les bénéfices que ça va leur apporter ?**

Oui et non parce qu'il y a des avantages qu'ils perdent un petit peu par rapport à leur convention bancaire. On essaie en l'occurrence au niveau RH, Séverine essaie de travailler pour trouver un juste milieu, pour équilibrer le tout mais ils n'ont plus leur convention bancaire donc forcément ils perdent des avantages. Au niveau des salaires, c'est pareil. Je ne peux pas te dire comment ça se passe mais il y a des compromis à trouver et je pense que les personnes ont pu se sentir un petit peu à perdre des avantages. Après les personnes qui ne se sentent pas bien dans le système, d'elles-mêmes elles se diront qu'elles s'en vont. Pour l'instant, il y a quand même une majorité de personnes qui restent. Il y a des départs, maintenant tu ne sais pas pourquoi. Sans doute que si on leur demande, ce serait peut-être à cause de ça.

### **La responsable RH me dit que quelqu'un était parti pour rejoindre justement la banque pour retrouver les avantages.**

Ils vont perdre des avantages, ça c'est certain.

L'équilibre fait que finalement, OVO aurait pu perdre des avantages qu'on avait pas.

### **Quels avantages ?**

Par exemple, en convention bancaire, il y avait plus de congés. Pour essayer d'équilibrer un peu, on en a rajouté un petit peu chez nous.

Il y a un système pour les employés au LUXEMBOURG. C'est un pass, c'est une carte que tu as dans ton portefeuille et puis ça te permet d'avoir des réductions dans certaines boutiques. On ne l'avait pas, et on l'a.

En RH, par rapport à ce qu'on a pu mettre en place, eux récupèrent aussi des avantages parce qu'il n'y avait pas trop de schéma hiérarchique. Il n'y avait pas de fonctions forcément définies.

S'il y avait des fonctions définies, elles n'avaient pas forcément un avantage lié à la fonction.

C'est vrai que ça, on essaie de le mettre en place de l'autre côté.

### **Ils vont avoir aussi une nouvelle culture un peu plus dynamique. Certains employés vont préférer ce type de culture je pense...**

C'est ça. Ça va être une culture un petit plus détendue.

Par rapport à la culture, il y a aussi tout un travail de nos associés à nous, en l'occurrence Eric qui travaille sur la raideur de Noël de l'autre côté, l'associé de chez PURIFAR.

### **Je vais le rencontrer cet après-midi...**

Il est très rigide. Il a toute sa carrière dans le secteur bancaire.

Tu m'en diras des nouvelles...

Tu verras, il est très rigide. Eric essaie de lui faire changer un petit peu son comportement au sein de l'entreprise pour que les gens se sentent un petit peu plus en confiance, à pouvoir prendre des initiatives d'eux-mêmes.

Aujourd'hui, tu as vraiment l'impression que c'est lui qui impose un petit peu tout, qui veut tout gérer et qui en plus tellement il est rigide, il impose à ces gens d'être rigides aussi.

Evidemment, c'est compliqué. Je vois bien quand je vais là-bas. Je rigole, je lance des blagues. J'ai un vocabulaire qui peut être ...

Quand j'arrive là-bas, j'essaie de me tenir et de me dire « attention, tiens-toi parce qu'on est chez PURIFAR ». Mais bon, ça change. Noël commence à me dire que je peux le tutoyer. On se fait la bise quand on se voit. Ça commence tout doucement. Alors c'est sûr, ça ne va pas changer forcément on a acquis PURIFAR en octobre ou en novembre, c'est quand même récent.

### **Quels sont selon vous les principaux bénéfices et les contraintes de cette fusion ?**

Alors les contraintes... Ça aurait été plus compliqué s'il y avait eu vraiment une fusion physique dans le même bâtiment par exemple.

Là on est sur deux sites différents. Chacun continue à travailler de sa manière.

Au niveau de l'IT pour l'instant, je ne vois pas trop d'intégration.

Finalement des contraintes, je n'en vois pas beaucoup mais par contre en avantages, c'est qu'on gagne de la puissance sur LUXEMBOURG.

### **L'augmentation de la part de marché...**

Oui augmentation de la part de marché et on se fait connaître.

Je veux dire, hier on parlait de OVO Consulting, on était obligé de dire que c'est une fiduciaire. Aujourd'hui, on parle d'FLATE. C'est passé dans tous les tabloïds. C'est passé dans toutes les revues professionnelles de LUXEMBOURG.

### **Vous voyez que vous avez plus de clients, plus d'impact ?**

On n'a jamais travaillé à la publicité. On a toujours travaillé de bouche à oreille mais on se rend compte que les clients changent. On récupère plus de clients plus gros, plus importants, plus complexes. Il y a plus d'analyses à faire.

Par le fait qu'on récupère de gros clients, par le fait qu'on est 100 pratiquement sur tout le groupe, on a nos tarifs qui changent, notre façon de travailler change et finalement on voit bien que les petites sociétés, elles ont du mal à venir vers nous alors celles qui sont clientes avec nous depuis des années, elles restent fidèles.

### **C'est un peu ce qu'Eric m'expliquait. Pour jouer dans la cour des grands, il faut être grand.**

C'est ça. Tu ne peux pas appliquer une stratégie de PME si tu veux toucher aux gros poissons de la place. On est bien d'accord. Et même si par après, tu veux t'ouvrir à l'Europe, PURIFAR travaille à l'international. Donc je vais dire, si OVO veut s'ouvrir à l'Europe, je ne sais pas hein on en aura peut-être pas le besoin pour l'instant on gravite sur BELGIQUE-LUXEMBOURG donc c'est très local, mais qui sait...

### **Donc c'est bien vu et c'est bien pris que c'est ce changement de perspective de plus gros clients, plus complète ?**

Pour certaines personnes, ça l'est parce qu'il y a toujours des personnes qui veulent s'enrichir, creuser sur un dossier qui est un petit peu plus complexe. Par contre, pour d'autres collaborateurs... Alors je ne sais pas chez PURIFAR puisqu'ils travaillent déjà à l'international, pour eux ce n'est pas une nouveauté. Maintenant nous on a des gros clients aussi qui sont plus demandeurs et puis qui sont un petit peu plus exigeants.

Comme on n'a pas l'habitude de travailler comme ça, il y a certains collaborateurs peut-être, ça je ne sais, mais je pense que certaines personnes se sentent un petit peu moins confiantes parce qu'elles ont moins la capacité d'aller creuser mais je pense que dans l'ensemble ça ne peut être que bénéfique.

Tu travailles dans une société qui évolue.

**Merci beaucoup, je pense que c'est tout. Si vous avez quelque chose à rajouter...**

Je pense qu'on a fait un peu le tour.

**Merci beaucoup, c'était très intéressant.**

### **3.4. Interview with Noel Eidier (N.E.) – Managing Partner – Purifar**

#### **Pouvez-vous vous présenter et décrire vos fonctions ?**

Noël Eidier. Je suis administrateur / directeur général de l'entreprise. Je suis administrateur depuis 2000, depuis la création de Purifar qui a été constituée par un apport de branche d'activité, au départ sous forme d'un département au sein de Paribas Luxembourg. On a ensuite acquis l'activité de banque BNP Luxembourg car il y a eu l'acquisition de Paribas par BNP. En 2005, j'ai acquis l'activité de Purifar, qui était devenue filiale de BNP Paribas également.

#### **Quels sont les objectifs/motivations ayant mené à l'acquisition entre OVO et Purifar ?**

En 2013, la direction de BNP Paribas Luxembourg m'a demandé de leur faire une note de présentation de l'activité de Purifar (avantages, inconvénients, risques, avantages pour la banque/pour les clients). Comme il y avait eu un changement de direction au sein de la banque privée, à Paris et à Luxembourg, je me suis dit que la question était à double sens et que l'existence de Purifar au sein de BNP Paribas pouvait être mise en balance. Au bout de 4 mois de présentations/rapports que j'ai faits avec un consultant externe, la conclusion était claire : il fallait que BNP conserve l'entreprise en fonction des métiers, à cause de la clientèle ciblée (fortunés), des risques (on n'avait jamais connu de problèmes en 35 ans d'existence). Donc il fallait garder Purifar mais en 2013, la décision est tombée que BNP vendait Purifar. J'ai été chargé de trouver un acquéreur et ai présenté un projet de management buyout refusé par la banque. En même temps, j'ai commencé à négocier avec le patron de OVO Consulting, Eric Holas. Notre chiffre d'affaires était 2,5 x plus gros qu'eux ; nous avions un personnel aussi nombreux ; les métiers sont complètement différents. Mais je voyais l'opportunité de présenter un cas atypique de mélange de genres pour pouvoir préserver les activités de Purifar, les individus (on est 45 personnes, Alter Domus sont à 750, SGG sont à 250, Intertrust sont à plus de 200 et nous aurions été broyés par ces métiers exerçant une activité similaire ; j'ai donc privilégié un métier différent, une complémentarité plus grande avec OVO Consulting). La banque a fait sa propre liste d'acquéreurs. Le premier nommé sur la liste n'a pas répondu ; le 2e était une fiducière luxembourgeoise d'une éthique non comparable à celle de BNP Paribas et nous avons continué les négociations avec Purifar.

#### **Donc les motifs premiers pour trouver l'acquéreur étaient de garder l'autonomie et la fonction.**

Garder le plus possible d'ADN de Purifar ; on le retrouve dans la dénomination ; garder les licences et capacités octroyées par la CSSF.

#### **Qu'entendez-vous par complémentarité avec OVO Consulting ?**

Ils sont experts comptables / fiscaux ; nous sommes une clientèle de sociétés luxembourgeoises holding, de groupes internationaux, dont les administrateurs sont parfois étrangers ; notre activité en elle-même n'est pas la même. Très peu d'overlaps. Nous exerçons 6-7 métiers différents ; ils en ont 4-5. Il y a un risque minimum de synergies qui passeraient par un rétrécissement de la masse salariale. Nous pensons exploiter leurs contacts essentiellement, pas leurs clients.

#### **Comment s'est déroulé le processus d'intégration suite à l'acquisition ?**

On a gardé toute notre autonomie, la gouvernance du groupe s'est améliorée. Il y a aujourd'hui 6 actionnaires dans le groupe ; je suis un des 6 et j'ai acheté la participation au prix du marché. Des fonctions support ont commencé à naître au niveau de la holding de tête (RH forte, IT moins présente car nous avons 2 systèmes différents pour des raisons de conformité avec la réglementation CSSF, fonction finance plus faible ; on a un reporting mensuel et elle collecte les données que nous envoyons. Nous développons actuellement une

comptabilité analytique. Mis à part les RH clairement centralisées, peu de choses ont changé ; la politique des achats a également été revue, dans la fonction services généraux). La personne chargée de la fonction achats a répertorié l'ensemble des fournisseurs que chacun avait l'habitude d'utiliser. On somme les volumes et on renégocie avec les différents fournisseurs. Donc économie d'échelle et pouvoir de négociation plus important. Aucun employé à Purifar ne travaillait dans ces fonctions de support et les effectifs ont été fournis par les équipes de OVO Consulting localisées au Windhof, dans l'autre organisation. Aucun employé Purifar ne s'occupe des RH, de la finance. On avait l'habitude de travailler avec des fonctions support à BNP Paribas ; fondamentalement, les choses ne changent pas beaucoup. Mais il aurait été bon de choisir aussi des gens de chez Purifar pour participer à ce type de fonction pour avoir politiquement un mix. Leur directeur général du managing partner réussit et quand on réussit, on a l'impression de pouvoir répéter les mêmes principes avec des gens qu'on connaît depuis longtemps. Il y a très clairement un manque de mixité à l'heure actuelle.

**Dans le cadre de ce type d'acquisition, on parle beaucoup également de partage de ressources au niveau des capacités fonctionnelles, opérationnelles, managériales. Y a-t-il eu un tel partage de ressources ?**

Non, ils sont restés sur leur système comptable et nous sur le nôtre car le nôtre est plus cher et on ne pouvait pas adopter le leur. On a surtout gagné au niveau des économies d'échelle et nous avons une plus grande force de persuasion.

Chaque entité est strictement responsable de son PNL. Chaque entité, dépendante d'une holding, est responsable des bénéfices. Il y a ensuite paiement de dividendes en fonction des capacités de chaque entité. Nous venons de deux mondes différents avec deux conventions collectives différentes. Des grands principes de base ont été remaniés mais le nombre de jours de congés restait le même, ainsi que les salaires. Le calcul de bonus a été revu et est égal au mode de calcul prévalent chez OVO et la tendance est d'harmoniser le plus possible entre le secteur bancaire et privé donc nous sommes susceptibles de perdre certains avantages. Les nouveaux arrivants seront engagés selon les nouvelles règles établies à cet égard. Il n'y a pas encore eu de licenciements (juste un licenciement car la qualité de la personne n'était pas idéale et nous avions perdu un client qui compensait cette personne qui avait été engagée pour ce client). Il y a eu du turnover, des départs naturels et je pense que le turnover de 2016 sera plus important que celui de 2014 et 2015, probablement en partie suite à l'acquisition, des conséquences commerciales et d'une adaptabilité relative de certaines personnes.

**Quelles sont les différences culturelles entre les deux entités ?**

Ce sont tous des Belges d'Ardenne ou de Gaume, de Liège. Nous venons de Belgique, France, Allemagne, Roumanie, Flandre, Italie. Nous sommes internationaux, parlons plusieurs langues dans le travail. Les contrats, documents sont en français, anglais, néerlandais, italien ; le site Internet était en 5 langues. Eux parlent le français et certains un peu l'anglais. On vient du secteur bancaire et eux, du secteur privé. Ce n'est pas irrémédiable. Il n'est pas impératif d'avoir la même culture mais il faut une culture compréhensible de chacun des deux côtés. Chaque entité doit avoir l'intelligence de comprendre que l'autre est différent. A l'heure actuelle, la culture groupe n'existe pas encore. Chaque entité parle pour soi et sur leurs derniers slides, ils portaient le nom de Consulting. A long terme, les deux doivent évoluer impérativement pour créer une nouvelle osmose et une nouvelle culture. Actuellement, pour ce faire, les mécanismes sont 2-3 repas le soir, des cocktails, événements mais ce n'est pas encore suffisant. Nous-mêmes quittons BNP Paribas et avons une culture Purifar propre. Mon espoir est de créer une culture Purifar forte mais adaptée à l'intérieur d'un groupe. Nous sommes plus orientés international et différentes langues et eux local, plutôt axés sur le français ; nos métiers ne sont pas exactement les mêmes ; on a des valeurs identiques car nous devons tous être éthiques ; on vient d'une même grande région, mis à part les exceptions (Italie, Flandres, Roumanie, etc) donc il y a moyen de s'entendre facilement. Il est impératif de s'ouvrir plus vers l'autre. La tendance actuelle est d'imposer leur style et de ne pas comprendre le style du voisin, car ils ont la position acquéreur.

**Pensez-vous que l'acquisition a été faite comme elle aurait dû l'être ou auriez-vous préféré, par exemple, qu'ils déménagent sur votre site ?**

Nous avons de commun accord bâti les deux sites différents. On doit rester différents car les métiers ne sont pas les mêmes. Par contre, il y a trop de ressemblances vues de la part des clients et le pricing de chaque service n'est pas du tout le même, donc on se serait cannibalisés l'un l'autre et ça n'aurait pas été bon pour la rentabilité de Purifar. Ensuite, l'offre est différente, on doit pouvoir marquer un territoire différent, ce qui permet d'avoir une image légèrement différente. Nous sommes proches du secteur bancaire et des avocats, du cœur financier ; eux sont proches de leurs clients entrepreneurs sur la Belgique et le Grand-Duché, donc c'est très bien d'avoir deux localisations et si on continue à grandir par acquisition, il y aura encore plus de délocalisation. Si on acquiert une fiduciaire à Vianden ou à Troisvierges, elle restera là-bas. Dans ce cas, en termes de métier, il

pourrait y avoir des overlaps mais pas en termes de clientèle (entrepreneurs locaux). Mais il y aura plus de possibilités de synergies sur les produits, informatique, capacité de négociation avec les fournisseurs, RH. L'envie du groupe est de grandir et l'option est d'avoir plusieurs localisations dans différentes régions et pays. La première chose est les RH, fonction centrale. C'est là où on peut gagner en efficacité et centraliser des informations. Donc l'objectif est de mutualiser les fonctions et les connaissances. Et faire du cross-selling (orienter le client vers d'autres services, ce qui entraîne une dynamique positive).

L'acquisition a été assez lente. Ce fut à l'époque la décision du managing partner de prendre du temps. Ils venaient d'un chiffre d'affaires de 3 millions et aujourd'hui, le groupe fait 10 millions (6 millions chez nous et eux sont devenus presque 4 millions). Il fallait convaincre les co-associés de l'époque et tout le monde n'était pas convaincu. Des grands groupes très organisés comme BNP Paribas mettent entre 3 et 5 ans pour digérer une acquisition, et pourtant, ils font les mêmes métiers et cela prend beaucoup de temps. Les choses risquent de fort changer en 2016. La première année est forming, la 2e est norming, la 3e est storming, la 4e est performing. On a créé en 2014 ; il a fallu 7 mois pour obtenir l'accord de la CSSF. On a ensuite remis à plat tous les accords entre les entités et toutes nos procédures internes. Beaucoup de normes s'appliquent à nous comme aux banques. Nous sommes dans la phase storming, où cela va secouer fort.

### **Quels sont les principaux bénéfices et contraintes de l'acquisition ?**

Il y a des contraintes légales qu'on a maîtrisées. Il y a aussi des contraintes de respect et de compréhension de l'autre. En général, un acquéreur a tendance à imposer sa volonté et l'entité acquise se replie plutôt sur sa coquille. Il faut un effort de dialogue qui prend du temps, faute de quoi cela peut aboutir à une catastrophe (départ de gens valables). Il faut voir le futur de manière positive et se respecter mutuellement.

Il y a des bénéfices pour Purifar, même si la choix n'apparaît pas comme évident d'avoir choisi OVO. J'ai la certitude que si j'avais laissé vendre à Alter Domus, à SGG, à Intertrust, à Vistra, on aurait été broyés car c'est leur méthode. Le management aurait été liquidé ; c'est leur méthode. Ils m'auraient peut-être gardé car je tiens beaucoup de clients, au-delà de mes connaissances techniques. Au bout d'un an ou deux, on m'aurait jeté comme un citron pressé. Je n'ai pas fait ce choix-ci à cause de cela. J'ai choisi de préserver l'entité avec un maximum de capacité de faire, un maximum de personnes et de clients. C'est pour l'instant réussi mais tout le monde n'a pas compris cela des deux côtés et s'en iront peut-être. Les petites entités ne sauront pas résister dans ce métier. En 2000, j'étais persuadé que la taille minimum était 15. On est passé à 25 avec l'acquisition des actifs de BNP et c'était salubre. Aujourd'hui, je pense que 30-35, c'est la taille minimum. Et à 40, c'est plus facile qu'à 35. En plus, il faut se déplacer à l'étranger. On est contraints à avoir une taille suffisante. Et les normes imposées à notre métier sont tellement importantes qu'en-dessous de 30 personnes, ce n'est pas viable et ça coûte trop cher. Il faut également maintenir les connaissances. C'est à nous de lancer la phase storm au printemps/été 2016 pour voir si nous sommes capables de rebondir, faire de nouveaux clients, avoir de nouvelles activités, etc.

## **3.5 Interview with Renaud Kamar (R.K) – Associate – Independent**

### **Présentation :**

Renaud Kamar. Je suis associé chez VO, et particulièrement responsable de tout ce qui est déploiement commercial et support en général. J'ai également la responsabilité finance et plus particulièrement la partie achats. Je ne suis pas actif au day-to-day dans le groupe Flate parce que j'exerce d'autres fonctions comme associé dans différentes sociétés. Je suis à la tête d'une grosse dizaine d'entreprises mais le groupe Flate fait partie de mes priorités pour les prochaines années.

### **Description de la structure des deux entreprises et du groupe.**

Au départ, c'était 2 sociétés : OVO Consulting qui était prestataire déjà pour la société Purifar, et Purifar, à l'époque filiale du groupe BNP Paribas, avec mission d'être le domiciliataire à Luxembourg pour ce groupe. Ce qui a motivé le rapprochement, parce que je ne parlerai jamais de fusion mais d'intégration, c'est un rapprochement parce qu'il y a une complémentarité des business. Il y a des petits overlaps mais pas trop importants, et ce qui nous a permis d'être sélectionnés comme un des 3 candidats par BNP Paribas et d'offrir toute une série d'avantages pour nos clients. OVO Consulting représente aujourd'hui 45 à 50 personnes, à confirmer par Séverne Qetit, et la partie Purifar, entre 35 et 40 personnes. En 2014, nous avons entamé des négociations et plus particulièrement Eric Holas et Noël Eidier. Elles ont abouti au 2e semestre et il y a eu une réelle intégration à partir de l'année passée, 2015 qui a été le véritable coup d'envoi, avec rapprochement, étude – notamment le groupe GC Partners a aidé pour l'établissement cahier des charges et voir à ce qu'on trouve un

maximum de synergies entre les 2 sociétés.

### **Ce n'est pas une acquisition, il n'y en a pas une qui contrôle l'autre ?**

C'est VO qui a acheté Purifar. Mais vis-à-vis des gens, je préfère le mot intégration, qui est au sein du groupe Flate parce que quelque part, tu as VO qui est dirigé par 4 associés et tu as Purifar et ce que l'on a fait, on a créé une holding, Fourpoint Investment qui elle détient les 2 entités. Et ce nom, c'est Flate, qui signifie enthousiasme. Afin de ne pas choquer les 2 cultures, on s'est dit on ne va pas absorber l'un ou l'autre, on va créer une nouvelle image groupe, c'est Flate Group et tu as VO Consulting et Purifar. VO Consulting est divisée en 4 entités que tu as dans le slide ici, « Organisation ». Tu as d'une part la fiscalité belge, juridique et social, le fiscal et la comptabilité lux. Donc tu vois que ce n'est pas une fusion pure et simple. Au niveau culture des entreprises, ce sont 2 cultures fort différentes, du fait que c'est pas exactement le même métier – ici, c'est de la comptabilité et de l'expertise comptable ainsi que de la fiscalité pure ; là ils touchent un petit peu d'autres matières mais la plus grande différence culturelle, c'est qu'ils viennent du monde bancaire, donc c'est différent au niveau des avantages, jours de congé, politique salariale. Il y a eu quelques départs du côté de chez Purifar qui sont liés à cette nouvelle culture, où on est beaucoup plus orientés résultat qu'auparavant. Les 3 dernières années de Purifar au sein de BNP Paribas, il n'y avait plus de démarchage commercial, donc ce n'était pas si évident de rester actif. Lorsqu'on a fusionné, toute la machine s'est remise en place et nous, on a un drive assez fort, vu que il y a un investissement qui a été fait lors de cette acquisition.

### **A la base, quels étaient les principaux motifs et motivations pour cette intégration ?**

Le premier point, c'est la croissance, et on voulait faire de la croissance également par acquisition. Deuxièmement, une complémentarité qui allait permettre d'avoir pas mal de synergies, tant au niveau professionnel que pour les employés en termes de carrière. On veut mutualiser les ressources, donc grâce à ce type d'acquisition, on ouvre de nouvelles portes à nos employés.

### **Est-ce une croissance à court ou à long terme ?**

Je dirais moyen terme. Il nous a fallu un an pour bien rentrer dans la mentalité et puis petit à petit on doit déployer en fonction des forces et des faiblesses de chaque entité. Un des autres motifs et avantages est qu'on rentrait dans un monde plus régulé, celui des PSF (professionnel du secteur financier – statut comparable aux banques et cela exige une certaine rigueur plus importante que des fiduciaires normales et c'est un côté unique que l'on peut vendre par rapport à d'autres fiduciaires qui ne sont pas amenées à rencontrer un certain type d'acteurs qu'essaie de faire Purifar.

### **C'était pour augmenter votre part de marché et toucher plus de clients ?**

Augmenter notre chiffre d'affaires, augmenter notre EBITDA et toucher une plus grosse partie du marché, donc une plus grande visibilité.

### **Comment s'est déroulée la recherche de potentielles entreprises à intégrer ?**

On a été contactés par Purifar mais depuis lors, nous sommes toujours à la recherche de nouveaux partenaires. C'est fort par le bouche à oreille que ça se passe. Nous sommes intéressés mais on ne veut pas le faire à n'importe quel prix et à n'importe quelle condition. C'est assez restreint.

### **Comment avez-vous décidé de votre stratégie d'intégration – intégration plus totale, faire une pure acquisition ou plutôt laisser plus d'autonomie et laisser ses fonctions principales à l'entreprise ?**

Le but n'était pas de substituer l'une par rapport à l'autre. On veut continuer tout en ayant un certain respect des cultures locales, une certaine autonomie, mais en ayant des buts communs. Tu as 6 associés qui composent le groupe : Eric Jolin, Noël Eidier, Renaud Kamar, Cédric Rançonnet, Nicolas Montagne (tu n'es que dans celui de Purifar), mais tu dois rajouter Vincent Olimar (d'où le nom VO), Eric Holas, Cédric Rançonnet, Stéphanie Uhiry, Renaud Kamar et Noël Eidier (cf. organigramme). Ca, ce sont des OVO. Et moi, je représentais une grande part de la clientèle de VO et à un moment donné, on avait beaucoup de synergies avec Eric Holas qui était en charge de nos dossiers et il m'a dit que ça l'intéresserait que je rejoigne en tant qu'administrateur indépendant. Et Vincent Olimar a dit d'accord à partir où il y a réellement un projet qui a été l'acquisition de Purifar et puis après, la mise en route. Donc tu as 4 associés OVO, un associé Purifar et un associé un petit peu hybride.

### **Est-ce qu'il y a des fonctions que vous avez plus intégrées que d'autres ?**

On mutualise 4 fonctions [...]

Cédric Rançonnet est l'ancien mari de Séverine Petit et Vincent Olimar est le mari de Stéphanie Uhill. Eric, à un moment donné, son épouse elle a travaillé et puis elle a quitté. [...] [présentation des personnes à rencontrer] Et puis tu as le mur Purifar – Noël Eidier qui est le no 1, Nicolas Montagne qui est son bras droit mais qui est associé dans Purifar.

### **Y a-t-il eu des fonctions plus intégrées que d'autres, pour lesquelles Purifar et OVO Consulting ne font plus qu'un ?**

Pour les fonctions de support (pas pour les métiers), on a créé 4 nouvelles entités qui fonctionnent pleinement : finance (avec Virginie : consolidation en permanence des résultats des 2 sociétés), RH (Séverine Petit : déploiement d'objectifs semblables à l'ensemble des employés du groupe Flate), informatique (Séverine Blexandre) et Achats (Justine Frognier).

### **Quelles fonctions ont gardé leur autonomie tout en ayant une complémentarité ?**

Les fonctions opérationnelles, les véritables business, restent encore chacun en silos, avec peu de communication. Il y a des échanges au niveau associés ou direction, mais pas tellement dans les équipes.

### **Y a-t-il eu des changements de position pour les employés ou les top management ?**

Quand nous avons intégré Purifar, on ne pouvait pas pendant deux ans toucher aux équipes (licencier). Les changements se sont opérés d'une manière relativement indolore. D'une part, c'était un objectif vers lequel on s'était engagés et d'autre part, c'était trop tôt pour pouvoir le faire. J'ai l'impression que les équipes collaborent bien les unes avec les autres mais tu n'as pas une véritable compétition. Chacun sait qu'il a un boulot à d'avoir délivrer et cela se fait dans un climat serein. Les objectifs sont importants : (1) le chiffre d'affaires, le taux d'occupation des employés. La sensibilisation à ces éléments est plus importante qu'avant. Aujourd'hui, tout est revu tous les trimestres. Et la carrière des gens se trouve plus influencée par la performance. Les choses sont devenues plus objectives.

### **Donc, si je comprends bien, la plupart des employés ont gardé leurs fonctions et les fonctions externes sont restées autonomes.**

N'oublie pas qu'on n'a pas rassemblé au même endroit. Chaque boîte a toujours son siège. Ça fait beaucoup aussi. Il n'y a pas d'intégration dans un seul bâtiment.

### **Pour les fonctions consolidées, les employés ont-ils dû changer leurs habitudes, leur routine ?**

Oui. Les responsables sont en contact régulier avec les deux équipes et dépendent de Flate. Ils ne dépendent plus de OVO ni de Purifar. On en a profité pour remettre les choses plus carrées. Comme c'était une société qui a commencé il y a 19 ans, tout le monde commandait un petit peu ce qu'il lui fallait. Aujourd'hui, ça rentre dans un cadre comptage commandé pour l'ensemble plutôt que pour un groupe particulier. Il y a eu aussi un gros projet informatique en 2015. Nous avons été aidés par GC Partners (Gabriel Catavia) pour voir où nous pouvions unifier les programmes. A ce stade, chaque boîte garde ses propres habitudes et chacune est backup de l'autre au niveau informatique. Mais on a les mêmes licences en Microsoft Office. Mais l'outil de base n'est pas le même.

### **Donc on ne peut pas dire qu'une entreprise s'est adaptée à la stratégie de l'autre, ce sont les deux qui se sont adaptées à la stratégie du groupe.**

C'est exact. Au niveau culture, c'est relativement facile : il n'y a pas de gens qui ont perdu leur boulot à cause de ça. C'est une gestion qui a été faite en bon père de famille. Ça n'a pas été fait à l'arrache...

Nous, ce qui nous intéresse dans ton travail, c'est que tu puisses dépister des choses que l'on aurait pu mieux faire pour éviter que lors du prochain rapprochement on ne passe...

Oui, c'est ça, c'est bien le but.

Malgré tout, c'est quelque chose qui prend du temps et je te suggère de dire à toutes les personnes que tu interviewes – pas les employés, hein – mais au niveau du management que vu qu'il y a une idée de croissance,



c'est aussi pour pouvoir tirer parti des réussites et aussi d'améliorer les choses qui ont été un peu plus compliquées.

### **Au niveau du partage des ressources ?**

C'est facturé au prorata à chacune des sociétés, des fonctions support. Tu as les 4 fonctions. Par exemple si tu as 97 employés, et bien Purifar paiera pour les trente-sept nonante-septièmes. VO paiera pour le solde. Pour l'informatique, en fonction du temps qu'ils passent, il y a un reporting et il y a une marge supplémentaire de 10% pour être sûr de couvrir tous les frais.

### **Y a-t-il eu des partages de ressources ...**

...oui, au niveau juridique.

Par exemple, est-ce qu'ils ont partagé ça avec VO Consulting ?

On tâche de travailler au niveau des best practices. Le risk management chez Purifar fait partie de l'ADN de la société. C'est nouveau chez OVO.

### **Vous avez donc pris les best practices les mieux adaptées de chaque entité...**

...et on continue. Ce n'est pas encore terminé.

### **Pouvez-vous décrire ces best practices ?**

Moi, n'étant pas dans l'opérationnel, je ne saurais pas trop te le dire. J'en entends parler lors des réunions entre associés. La fusion ici reste un cadre relativement simple. A part pour les résultats où on met une pression sur Purifar plus importante que ce qu'ils avaient avant, le restant, tout est comme ça a toujours été le cas.

### **Donc la gestion des coûts et du chiffre d'affaires est proratisée en fonction du nombre d'employés ?**

Pour les 4 fonctions support ? Sinon la comptabilité est propre à chacune des sociétés ; chacun a son propre PNL. Chacun est indépendant à ce niveau-là. Ça remonte après pour être consolidé.

### **Par exemple, un client sera géré par une seule société, jamais les deux ensemble ?**

Non, très rarement. Ce sera alors plutôt l'autre qui facturera ses prestations, soit à Purifar, soit à OVO mais on ne multiplie pas. Ça ne se voit pas par les clients.

Les ressources (comptables fiscalistes), par exemple, à un moment donné, ils avaient un coup de bourre chez Purifar. On a envoyé une juriste de chez OVO pour travailler tout le temps là-bas et on refacturait.

La nouveauté, c'est que si vous aviez un client qui venait chez OVO ou Purifar, si vous n'aviez pas les fonctionnalités nécessaires pour répondre à ses besoins, maintenant que vous avez cette intégration, vous pouvez l'envoyer chez l'un ou l'autre selon les besoins.

Oui, mais c'est plus souvent de chez OVO que l'on envoie chez Purifar que l'inverse.

### **Donc c'est vraiment le but, d'ouvrir le plus de clients possible. Donc il n'y a pas eu recours à du licenciement. Et au niveau du turnover, il y a eu quelques employés qui sont partis, c'est ça? Dû à la différence de culture ?**

Oui, dû au changement, aux évolutions. Et départs naturels, aussi.

### **Jusqu'à présent, quels sont les bénéfices/contraintes de cette intégration.**

Pour moi, les contraintes sont le temps, ça a pris plus de temps que prévu. La mentalité aussi est une contrainte en terme de culture d'entreprise. Et aujourd'hui, le plus gros bénéfice est que c'est une nouvelle histoire qui est en train de s'écrire au sein des deux sociétés. On est plus forts à deux. Les objectifs de départ ont été atteints. Maintenant, on continue avec des objectifs plus ambitieux car on ne va pas s'arrêter en chemin....

### **Quelles sont les principales différences culturelles que vous voyez entre les entreprises (approche de la performance, l'autonomie/prise de décision des employés, les relations entre les différents niveaux hiérarchiques,...)**

L'approche à l'innovation et au changement reste pour les deux sociétés quelque chose de relativement faible. Ce sont des métiers où il y a une grande stabilité, peu de recherche de l'innovation. Mais c'est certainement quelque chose sur lequel nous voulons évoluer en bénéficiant de l'innovation dans le monde de la digitalisation, dans l'optimisation des workflows, il y a tout un travail à faire. Mais la réticence au changement existe. Maintenant, le fait d'être à deux donne lieu à une collaboration-compétition un petit peu. Le risque du côté de Purifar est qu'ils sont plus habitués à l'importance de leurs clients et notamment des clients du côté institutionnel, les fonds d'investissement, qui ont des attentes précises avec des contraintes réglementaires significatives. Chez OVO, le risque existe mais c'est plus aléatoire pour certains clients, comme Victor Buck Services d'où je venais, qui était un PSF mais dit de support (métier à côté de la finance mais également régulé par la CSSF à Luxembourg (autorité de surveillance)). La coordination entre les deux business units s'est faite grâce aux fonctions support. Purifar avait l'habitude de recourir aux fonctions support dans la banque. Chez OVO, vu que ce sont des anciens de chez OVO qui occupent ces fonctions-là, qui sont basés chez OVO, la culture n'a pas trop changé. En termes de communication, la création de l'image du groupe Flate a favorisé des rapprochements qui se sont traduits par l'image de la société (nouveau logo) mais également par des activités que nous faisons avec les deux sociétés (Christmas party, team building, lancement de la marque Flate). Cela a permis d'avoir plus de contacts.

Pour Purifar, la grande différence c'est de quitter un groupe de plus de 2000 personnes. Donc la mentalité groupe, prise de décisions Paris et tout ça a été supprimée, avec l'avantage d'une plus grande réactivité. Ils ont attendu 3 ans pour que ça bouge, et ben nous, depuis qu'ils sont dans le groupe Flate, on communique, on partage l'information, on explique le pourquoi du changement. Chez OVO, c'était plus des petites équipes qui travaillent de manière indépendante, chez chacun des associés. C'est une échelle plus familiale que Purifar qui est un grand groupe financier que représentait BNP. Sans qu'on ne le prenne mal – et là, tu devras faire attention à la manière dont tu l'écris – un côté un peu fonctionnaire. Dans une forêt, on a toujours plus ou moins le même pourcentage d'arbres morts. Je l'estime entre 5 à 10%. Si tu as un groupe de 10 personnes, tu ne peux pas te cacher. Si tu en as 100, t'as 4-5 personnes qui foutent que dalle, et ça a été un choc pour les gens de Purifar de voir que maintenant, il y a plus de visibilité. L'autonomie des employés a évolué. Maintenant, est-elle vraiment efficace ? Je crois que l'autonomie reste quand-même au niveau de la direction. Quelqu'un comme Noël Eidier, le boss de Purifar, a une réelle autonomie. Avant, il se faisait appeler par des directeurs de BNP. Aujourd'hui, c'est avec Eric qu'il fait ses reviews, de façon beaucoup plus friendly. L'approche à la performance a clairement fort évolué pour les deux. Au début, chacun avait un peu ses habitudes mais depuis que ça a fait de l'argent de se rapprocher, on veut mesurer beaucoup plus. L'approche à la récompense, avant, chez Purifar, c'était plus un plan de carrière comme chez des fonctionnaires. Dans le secteur bancaire, que tu aies travaillé bien ou pas, il y a une prime et finalement, ils l'aspirent dans le nombre d'employés et hop. Chez nous, c'est pas ça.

On a abordé le fait d'être proche des gens lors de cette fusion grâce à pas mal d'échanges d'associés avec leurs équipes. Ça a permis d'éviter des incendies à gauche à droite. Ça fait peur aux employés de Purifar de se dire qu'ils étaient cédés à une petite boîte avec 10/20% d'effectifs en plus. quitter le giron d'une grande boîte. Quelque part, ils se sont rendus compte que s'ils restaient dans ce grand groupe, du jour au lendemain, on fermait tout un département parce que la politique de la maison avait changé. Maintenant, ici, on vise le moyen à long terme, tandis qu'une société cotée en bourse doit viser le court terme par rapport à ses résultats. Les différences culturelles nous ont amenés à mettre plus d'eau dans notre vin et de patienter. Serait-on prêts pour une forte ou faible intégration. ? Je pense qu'on a bien fait de choisir le modèle soft car il n'y avait pas d'impératif taille si important et au niveau complémentarité de métiers, on pouvait garder ce parallèle. Si nous faisons une fusion avec des gens qui ont exactement le même domaine, je suis tout à fait d'accord avec une approche beaucoup plus direct, où on dit qu'il n'y a plus qu'un seul type d'outils. Ce qu'on a mis comme système pour faciliter ce processus d'intégration, on a eu recours à GC Partner pour les parties parfois un peu plus touchy, et ben, ils venaient nous conseiller. Grâce à ça, on a pu gagner de l'argent, éviter de dépenser inutilement, mais surtout avoir un acteur objectif qui pouvait un peu mettre l'église au milieu du village et surtout susciter le challenge. Quand c'est un représentant d'une des deux sociétés qui s'en occupe, il a toujours ses habitudes, ses démons qui le guettent. Là, un consultant indépendant est neutre.

### **Quand vous avez annoncé ça à vos employés, est-ce qu'ils étaient enclins ?**

On ne l'annonce que quand c'est fait car c'est inutile de stresser les gens je pense que l'avenir nous le dira mais on a dû faire du bon boulot, amener à une étape importante. Je pense que les gens doivent être positifs. Ils comprennent le pourquoi. Il n'y a pas eu de choix de licenciement par rapport à des situations financières inquiétantes. Tout s'est fait de manière progressive, parfois même trop soft mais c'était le prix à payer pour y arriver.

### **3.6 Interview with Severine Qetit (S.Q.) – HR Manager – OVO**

#### **Présentation :**

Séverine Petit, responsable RH au sein du groupe FLATE, en charge du personnel – une petite centaine de personnes toutes sociétés regroupées pour tout le groupe. J'assure la gestion salariale, au niveau administratif et le suivi des formations, évaluations, gestion de conflits, etc.

#### **Quels sont les différents motifs/motivations de la fusion ?**

C'est une décision qui vient des associés. Purifar et nous ne sommes pas sur le même type de structure. Ici, on est sur des sociétés commerciales en tant que telles, Purifar vient du monde financier et de la banque, donc c'est un autre type de structure (holding). Le but est d'avoir une plus grande complémentarité et de pouvoir offrir plus de services à nos clients. Ce sont des activités distinctes mais complémentaires.

#### **Au niveau des stratégies d'intégration, les deux entreprises ont gardé assez d'autonomie ?**

Oui. Maintenant, il y a quand même Fourpoint qui est au-dessus et donne le tempo au nouveau du groupe. Il y a des règles générales en termes RH qu'on essaie de mettre en place pour l'ensemble des structures, avoir une identité groupe mais les entités vont avoir chacune leur spécificité, notamment en fonction de leur emplacement différent. On ne peut pas mettre les mêmes règles partout mais on essaie de créer une identité groupe.

#### **Donc les fonctions de support sont intégrées tandis que les métiers du style (comptable, etc) relatifs à cette complémentarité vont plus garder d'autonomie. Comment s'est passée cette intégration dans les fonctions de support ?**

Les fonctions de support ont été créées au moment du rachat de Purifar en tant que tel. Eux avaient ces fonctions support (RH, informatique, finance/comptabilité et services généraux) au niveau de la banque (BGL BNP Paribas Fortis). Ces fonctions existaient auparavant mais plus au niveau de la banque, mais pas dans l'entité en tant que telle de Purifar, et ces fonctions ont pris une tournure beaucoup plus importante que simplement au niveau de OVO Consulting et doivent travailler avec Purifar.

#### **Quand OVO a racheté Purifar, il n'y avait pas d'emploé dans ces fonctions de support ?**

Il n'y a pas de RH en tant que tel au sein de Purifar ; c'était sous-traité à la banque. Il n'y a pas de IT en tant que tel au niveau de Purifar ; au niveau comptabilité, il y avait des personnes en interne, mais ici, au niveau finance, on essaie d'avoir une consolidation au niveau du groupe. Au niveau des services généraux, c'est aussi avoir des mêmes règles de fonctionnement en matière d'achats, notamment (grosse politique mise en place l'année dernière).

#### **Vous étiez avant dans ces fonctions de support pour OVO Consulting et après, le groupe Fourpoint a décidé que ces fonctions de support seraient élargies pour OVO et Purifar ?**

Dans la structure, il y a FivePoints au-dessus et en-dessous, OVO, Purifar et The Dlover. Nous travaillons pour FivePoints et les trois autres structures.

#### **Qu'est-ce que cela a changé au niveau de la fonction de support ?**

Moi, ça a changé énormément car il faut connaître et travailler avec les gens de Purifar. Juste après le rachat, fin 2014, j'ai fait un entretien individuel avec chaque membre de Purifar pour comprendre les métiers, ce qu'ils font, l'organisation. A partir de janvier 2015, j'ai repris toute la partie salaire, administratif, suivi du personnel. Courant 2015, on a travaillé sur des règles de politique salariale communes. Vers octobre, j'ai présenté les règles communes et grosses règles de fonctionnement en matière de politique salariale. Courant 2016, je dois travailler sur les règles de règlement d'ordre intérieur (horaires de travail, comment se passent les formations, etc.). En principe, ce seront des règles de fonctionnement global et chacun un règlement d'ordre intérieur, mais cela est encore à voir.

#### **Quels sont les changements pour les employés de chaque entité depuis l'intégration ?**

La vision n'est pas la même d'une société à l'autre. Peu de changements au niveau du travail des salariés. On a

mis une politique salariale commune en place (à cet égard, ça a un peu tiré sur le positif d'un côté et sur le négatif de l'autre). Sinon, dans leur quotidien en tant que tel, peu de choses ont changé pour l'ensemble des fonctions. Sur certaines fonctions en particulier (fiscal), il y a pas mal d'interaction entre les différentes sociétés. Des personnes d'ici, du département fiscal vont donner des formations chez Purifar ; on commence à mettre des synergies et coordonner les différentes fonctions, notamment en termes de formations. Au niveau fiscal, il y avait déjà une sous-traitance avant le rachat. On faisait déjà une partie des déclarations fiscales au niveau des clients de Purifar, donc on connaît bien les dossiers. On a créé des événements groupe où tout le monde est ensemble pour que les gens apprennent à se connaître. Par exemple, pour le département social (fiches de salaires pour le compte de nos clients), il y a beaucoup d'interactivité avec les gens de Purifar. Nous avons des compétences chez OVO et s'ils ont des questions particulières, ils vont téléphoner aux personnes ici qui sont dans ce domaine-là. On essaie de communiquer au niveau des compétences des uns et des autres pour qu'il y ait une interaction.

### **Outre le département social, y a-t-il d'autres départements plus enclins à interagir ?**

Au niveau de la comptabilité, cela peut être le cas. On a ici une fonction en interne (expert département comptable) qui va chercher toutes les nouveautés sur le plan luxembourgeois (nouvelles normes, comment on les intègre, etc.). Il peut y avoir une interaction avec Purifar pour analyser cela. Mais au niveau comptable, il y a peu d'interaction en tant que telle car ce sont deux types de structures de société. Au niveau du département Comptalux, il y en a moins, encore moins au niveau de la Belgique.

### **Aucun employé n'a dû faire un changement de site ?**

Pas en tant que résultat de la fusion. Maintenant, il y a eu des opportunités qui se sont créées et des gens qui ont demandé. Il n'y a pas de changement de site ne tant que tel mais les fonctions support sont amenées à travailler sur différents sites. On est 80% du temps plus ici qu'au Kirchberg, en tout cas dans mon cas. Au besoin (même pas une fois par mois), ils doivent se rendre sur l'autre site. Moi, vu que je suis en lien avec les gens, j'y allais déjà deux fois par mois mais il faudrait que j'y aille plus.

### **Avez-vous eu recours à du licenciement (personne qui n'est plus utile dans un département, en raison d'overlaps) ?**

Non, en termes de doublons, la fusion n'a pas entraîné de licenciements. Les fonctions support n'existaient pas en tant que tel dans la structure de Purifar.

### **Y a-t-il eu du turnover ?**

J'ai maintenant deux démissions ; cela pourrait être le cas pour une des deux personnes mais je n'ai pas encore fait l'entretien de sortie. En général, il y a eu l'année dernière 2-3 sorties, 3 démissions en tant que telles, dues à différents facteurs (certaines personnes qui ne voulaient pas quitter le monde de la banque). Les gens risquent d'attendre pour voir ce que la fusion va donner et nous y travaillons encore ; on crée le groupe et repense les règles en fonctions des spécificités de chaque entité. Cette phase-là n'est pas encore finalisée. C'est un grand changement de mentalité par rapport au monde bancaire, donc je pense que le positionnement des gens va venir par la suite.

### **Avez-vous eu recours à des transferts de ressources ?**

Non car ils n'avaient pas de ressources en matière de RH. Au niveau IT, on fonctionne avec deux systèmes différents pour l'instant. Au niveau des services généraux, il y a eu tout une analyse qui a été faite, au niveau des fournisseurs, livreurs de papier.

### **Quelles sont les différences culturelles entre les deux entités ?**

Chez OVO, on est dans une culture très belge, à la base (80-90% de Belges au niveau de la fiduciaire et tous les associés sont belges) : Au niveau de la culture, on va privilégier ici un équilibre vie privée/vie professionnelle pour que les gens s'épanouissent. Chez OVO, la politique salariale était moins forte par rapport au Luxembourg mais notre point fort est le bien-être, on organise des événements conviviaux, il y a moins de problèmes de bouchons, si quelqu'un fait trop d'heures, on va essayer de trouver une solution. On va faire en sorte d'avoir des personnes qui ont clairement envie de s'identifier au niveau de la société. Au niveau du recrutement, je recherche plus une personnalité ; cela prime sur la technique ; il faut que la personne puisse s'intégrer dans la

bonne ambiance conviviale. Chez Purifar, c'est une culture plus statique. Ici, la moyenne d'âge est 30 ans mais ça a déjà été plutôt dans les 20 ans ; chez OVO, la culture est plus de former les jeunes à la sauce OVO. Tous les ans, 4-5 stagiaires venaient (sur un personnel de 25 membres) et il y avait toujours 2-3 stagiaires embauchés. La formation est quelque chose de très important en interne. Chez Purifar, c'est un carcan différent, le milieu bancaire. En extrapolant, je dirais que c'est plus une mentalité de fonctionnaire. Ici, on n'a pas de pointeuse, on ne leur paie pas leurs heures supplémentaires. Ils ont tout, tout leur est dû ; dès lors, comment les motiver à se dépasser, à fixer de nouveaux objectifs ? Ici, il y a des évaluations avec des objectifs et les grattes varient en fonction de ces objectifs. On essaie de changer cette culture d'acquis avec des personnes qui ne sont pas nécessairement proactives. Les gens se demandent pourquoi ils devraient travailler plus pour en avoir moins, donc à terme, il risque d'y avoir plus de casse. Les cultures sont compliquées ; je pense qu'on essaie de mettre la culture OVO dans la culture Purifar (et cela va être le cas plus que l'inverse). Les fonctions support sont OVO donc il va y avoir une dynamique qui va se mettre en route. Je pense que depuis un an, certaines personnes ont compris cette dynamique et essaient de la suivre. Mais ce n'est pas le cas de tout le monde et on va traiter ces cas en particulier.

**Vous saviez qu'il y avait des différences culturelles à la base ; les avez-vous prises en compte dans le processus de fusion ?**

Je pense que c'est plus une absorption qu'une fusion. On essaie de créer une culture groupe mais 75% de la culture risque de venir d'OVO. On essaie de faire en sorte que les gens aient envie de travailler ensemble. C'est un travail individuel. Mais il n'y a pas eu une analyse préalable car il faut pouvoir être dedans pour pouvoir le voir. Il aurait fallu faire les entretiens avant la fusion mais c'est impossible. Mis à part les personnes ici en internes qui avaient interagi avec eux, notamment au niveau fiscal, on savait un peu dans quoi on mettait les pieds. Mais moi, je l'ai découvert lors d'entretiens a posteriori. Il faut composer au niveau de la culture et c'est maintenant qu'elle se crée. Les valeurs vont être mises en place sur 1-2 ans. Et il faudra peut-être 5 ans pour qu'elles se concrétisent et s'intègrent dans la tête des gens.

Afin de faciliter l'alchimie entre les deux entités, on organise des *events* au niveau de l'ensemble du groupe. On voudrait travailler au niveau formation également. Toutes les communications faites concernant le personnel (départ par exemple) sont faites à l'ensemble du personnel du groupe. On a mis en place un système d'évaluation commun aux entités qui vient de chez OVO.

Cette fusion est d'une manière générale une expérience intéressante. C'est la première grande étape. Lorsque l'identité groupe sera construite, ça sera différent. Les choses seraient différentes s'il devait y avoir d'autres fusions.

**On parle notamment d'une stratégie de croissance et de procéder à des acquisitions ultérieures. Une fois que celle-ci sera faite, vous pensez que les choses seront plus faciles car l'identité sera déjà là ?**

Oui, les grosses bases seront déjà là et les conditions seront déjà définies. Par ailleurs, nous aurons déjà acquis une expérience à cet égard. Il y a peut-être des erreurs qui ont été faites sur la manière de faire certaines choses et on retire du positif des erreurs. Il faut comprendre les gens, qui ils sont, pourquoi ils sont là et quelles sont leurs motivations ? On recherche des gens qui en ont envie.

### **3.7. Interview with Virgine Uhill (V.U.) – Finance Manager – OVO**

**Présentation :**

Virginie Uhill, responsable financière. Chez OVO donc depuis 99, pratiquement le début car ça a été créé en 97. Je m'occupais plus des clients et de fil en aiguille, je me suis plus tournée vers l'interne pour ne faire plus que ça : comptabilité, déclarations TVA, fiscales, la trésorerie analyses de cash-flow, de rentabilité. C'est plus le côté financier au sens propre par rapport à l'acquisition de Purifar mais toutes les transactions ont été négociées par les associés. Ce n'est pas nous qui avons déterminé les montants qui ont été déterminés en fonction des ratios de ce qui était prévu.

**Savez-vous pourquoi l'acquisition a eu lieu ?**

On travaillait depuis plusieurs années avec Purifar, qui appartenait à la banque BNP et la banque nous a informés que Purifar allait être vendu. Comme c'était complémentaire à notre activité, c'est comme ça que les

transactions ont commencé. Purifar s'occupe des fonds, des montages financiers, pas des indépendants, des petites sociétés commerciales. Le but est d'augmenter sa part de marché, d'avoir plus de clients. On peut leur envoyer des clients et ils peuvent nous en envoyer. C'est vraiment complémentaire.

**Les services sont restés autonomes. Par contre, les fonctions support n'existaient pas chez Purifar car elles appartenaient à la banque et ce sont les fonctions de support d'OVO qui ont été intégrées dans leur mécanisme. Vous êtes responsable de la fonction finance. Comme s'est produite cette intégration ?**

Ils avaient déjà leur organisation en interne. Ils travaillaient en support de la banque mais ils avaient en interne des personnes qui faisaient des déclarations de TVA, de la comptabilité. Ça, on l'a gardé car je suis pratiquement toute seule avec Manuela pour ici et on ne pouvait pas tout reprendre chez eux. L'idée est de superviser, de vérifier, de s'assurer qu'on a des méthodes de travail similaires, mais de faire tout chez eux. On a des tableaux de bord, des consolidations mensuelles. De plus en plus, je leur envoie mes fichiers comme je veux que ça soit préparé, ils le préparent en interne ils me le renvoient, je vérifie et je transfère l'information au conseil d'administration. L'idée n'est pas de tout faire ici mais qu'ils fassent chez eux et d'avoir quelque chose d'homogène à l'étage supérieur. Dans leur comptabilisation, ils ont toute une méthode qui leur est propre. Nous ne fonctionnons pas comme ça mais pour les tableaux de bord, je leur ai donné un modèle et ils doivent s'y conformer. C'est plus facile après pour consolider, tant au niveau finance que RH.

On essaie que l'adaptation de Purifar au quotidien se passe progressivement mais ils viennent d'un monde bancaire, qui n'est pas le même qu'au niveau de la fiduciaire (RH, salaires, congés). Jusque fin 2016, ils devaient rester dans la convention bancaire, mais des changements sont à effectuer.

Ici, moins de changements sont à effectuer. Une politique salariale avait été mise en place avant l'intégration de Purifar. Ça s'est fait en même temps que l'acquisition de Purifar. Cela a pu effrayer certains car beaucoup de changements se passaient en même temps mais rien n'a vraiment changé. Nous avons introduit un peu plus de règles. L'entreprise reste quand même assez familiale. C'est juste mettre par écrit des choses qui se passaient déjà. On a redéfini la politique salariale pour bien définir des choses qui étaient plus aléatoires auparavant (critère différents d'un associé à l'autre). Ces règles ne sont pas encore appliquées à Purifar mais l'objectif à terme est de se rapprocher de ces règles. Les personnes remplacées sont embauchées selon les grilles de salaires appliquées chez nous.

Au niveau du partage des ressources, il n'y a pour l'instant pas grand-chose qui vient de chez eux car les fonctions de support viennent de chez nous. Je leur ai fourni un tableau de bord. On a un calcul assez poussé de rentabilité par associé. Chaque employé travaille pour un ou plusieurs associés en fonction du chiffre d'affaires. Il faut identifier les personnes à un marché et en fonction des besoins et ça, c'est une information qui part chez eux.

**Comment sont répartis les coûts et bénéfices communs ?**

Chaque société a conservé sa structure. Maintenant, on a ici une fonction support qui s'occupe des services généraux et qui a fait un travail pour avoir une offre plus attractive des fournisseurs en regardant les besoins communs, pour aboutir à des économies d'échelle. Dans le cadre de gros événements et grosses dépenses, en général, les coûts sont répartis 1/3 FIVEPOINTS, 1/3 OVO et 1/3 Purifar, lorsqu'il y a une activité pour le groupe, soit FIVEPOINTS prend tout en charge, soit on fait moitié-moitié – on est plus ou moins le même nombre de personnes dans les deux structures, donc on peut encore se permettre de procéder ainsi.

Au niveau des différences culturelles, Purifar est lié au monde bancaire depuis toujours et les gens sont là depuis pas mal d'années. Les gens sont plus froids et ne vont pas passer chez leurs collègues le matin pour voir comment ça va. Chez nous si. Ce n'est pas le même état d'esprit mais ça commence à changer, car lors des premières activités, ils étaient un peu sur la réserve mais ça commence à changer un petit peu.

**Bénéfices/contraintes de l'acquisition ?**

Bénéfices : on est plus nombreux et on se fait un nom plus important sur la place luxembourgeoise. On est 100 personnes et l'image devient appréciable.

Au niveau des inconvénients, ce sont deux mentalités différentes ; il faut savoir mettre un peu d'eau dans son vin. Au début, Noël Eidier pensait que Purifar étaient les meilleurs et les plus forts et qu'ici, c'était un petit peu de la compta de boucher. Maintenant, il commence à se rendre compte qu'ici, quand on sort les résultats, c'est beaucoup mieux que chez Purifar, donc ils commencent à voir les choses différemment.

Je pense que quand on n'est pas sur le même site, l'opération se fait plus en douceur et c'est un peu l'idée. Purifar doit rester en ville et cela n'a pas de sens qu'on vienne à Luxembourg-Ville. Mais ça ralentit les choses par rapport à nos projets de mise en place des fonctions support.

Au niveau de la fonction finance, à terme, l'objectif n'est pas d'avoir deux systèmes en complète harmonie. Purifar a déjà des impératifs différents et doit rendre tous les mois des comptes à la CSSF, ils sont audités par PwC. Au niveau de la présentation des comptes, par contre, il y a une harmonisation. Il y a encore des choses à automatiser au niveau de la trésorerie mais cela ne sera jamais la même chose car ce sont deux métiers différents et nos systèmes de facturation sont complètement différents. Donc on ne peut pas avoir quelque chose de complètement homogène dans la façon de travailler.

### **3.8. Interview with Chantal Kamotte (C.K.) – Employee – OVO**

**Tout d'abord, est-ce que vous pouvez vous présenter et décrire votre position au sein de l'entreprise?**

Chantal Jamotte, je travaille au département payroll. On s'occupe du début de l'embauche des salariés jusqu'à la fin. Début de l'embauche: au niveau du contrat de travail, on peut aider les employeurs à rédiger des contrats de travail mais nous ne sommes pas habilités à donner des conseils juridiques. On procède ensuite à l'affiliation au centre commun. On établit les fiches de salaire. Ensuite, tous les documents sociaux qui en découlent (déclaration d'impôts, déclaration de salaire au centre commun) et si cela ne se passe pas bien avec l'employeur, démission / licenciement, on s'occupe de toutes les fins de contrats, certificats de rémunération, sorties.

**Comment percevez-vous les changements depuis la fusion ; comment était votre travail avant et comment la fusion l'a-t-elle impacté ?**

Point de vue travail, pas d'impact ; dans notre service, on est sédentaires et on ne voit pas souvent nos clients. Ils viennent parfois déposer des dossiers mais ce n'est pas fréquent. Donc même travail, mêmes clients, mêmes fonctions.

**Devez-vous interagir avec les employés de Purifar?**

Non, je n'ai pas de contact avec eux.

**Quelles sont les principales différences culturelles entre les deux entreprises ?**

On a remarqué lors de sorties que nous sommes plus expressifs et eux, plus dans la retenue (peut-être parce qu'ils sont dans le secteur bancaire, strict).

**Pensez-vous que cela va impacter la vie des employés, productivité ?**

De notre côté, je ne pense pas.

**En général, cette fusion a-t-elle eu un impact positif ou négatif sur votre travail, productivité, bien-être ?**

On était environ 50 avant et eux aussi, donc à 100, on se sent plus groupe, solide, c'est plus sécurisant pour l'emploi.

**Parce que vous avez plus de clients, une plus grande réputation.**

La réputation va de pair et il y a toujours des embauches. On grandit plus et on se fait une place au Luxembourg.

**C'est ce que les managers ont dit.**

Oui, cette croissance est positive. Pour les fiches de salaires que nous préparons, ce sont celles des clients, d'autres sociétés.

**Avez-vous identifié des processus pour lier ces deux cultures différentes ?**

Oui, on se réunit, on fait fait des activités (sortie excape, exercices dans la nature acro-branch, chorégraphie en commun). Ils sont tout le temps en train de réfléchir pour organiser de telles choses pour se connaître.

**Etiez-vous réticente à cette fusion quand elle a été annoncée ?**

Je me posais beaucoup de questions mais ça s'est très bien passé. On a eu des réunions d'information.

**Quels sont les principaux bénéfices et contraintes de cette fusion ?**

Bénéfices : grandir et se faire de plus en plus connaître. Pas de contraintes dans notre cas.

### **3.9 Interview with Charlotte Tevenne (C.T.) – Employee – OVO**

**Présentation :**

Charlotte Stevenne (senior compta/fiscaliste TVA): travaille dans le service TVA (¾ temps) et quelques dossiers comptables. Pour la TVA : services compliance – je revois les déclarations préparées par les juniors. Je fais aussi la partie conseil et formation (pour les clients et les autres collaborateurs) et je m'occupe un peu de l'organisation TVA sur les deux entités.

**Différences avant/après la fusion ?**

C'est plus au niveau organisationnel ; nous fonctionnons encore de façon différente au niveau déclarations/conseil. On essaie maintenant d'organiser et avoir une procédure commune à l'ensemble du groupe car les pratiques étaient fort différentes. Cette remarque s'applique au département TVA.

**Le modèle Purifar va-t-il prendre le dessus ou est-ce qu'une approche commune est recherchée ?**

Au niveau de la TVA, le modèle qu'on a toujours appliqué chez OVO fonctionne très bien. C'est chez OVO qu'on a le plus de dossiers TVA. Chez Filipar ce sont plutôt des sociétés financières, donc moins de dossiers en TVA. On prend un peu le dessus à ce niveau et comme tout a toujours bien fonctionné, on essaie d'implémenter notre modèle OVO chez Purifar pour avoir un modèle identique.

Nous n'avons pas imposé un modèle à Purifar du jour au lendemain. C'est petit à petit, via des formations théoriques et pratiques. Ils sont assez réticents mais c'est aussi une histoire de mentalités. C'est difficile de leur demander de faire différemment quelque chose qu'ils faisaient depuis des années. Certains ne comprennent pas et n'en ont pas toujours l'envie ; d'autres sont ouverts. Mais on se dirige dans ce sens-là et il va falloir que ça aille comme ça.

**En général, la fusion a-t-elle eu un impact positif ou négatif sur votre travail pour la productivité/bien-être ?**

Sur mon travail personnel, c'est un challenge en plus de communiquer avec une autre entité qui fonctionnait différemment, d'aborder des dossiers plus commerciaux, qu'on maîtrise moins bien. Challenge positif où on apprend des façons de faire ; on ne va pas tout leur imposer non plus, on prend aussi des choses chez eux. Mais on souhaite que le carcan de VEO serve de modèle.

**Quelles sont les grandes différences culturelles entre les deux entreprises ?**

Au niveau des mentalités ; ils ont une façon de faire issue de la banque avec beaucoup de rigueur et de procédures ; nos procédures sont plus souples. Ils ont plus de nationalités différentes, d'où le besoin de parler l'anglais (surtout). Quand on interagit, cette différence culturelle n'a pas un grand impact. Ce sont plus les mentalités et habitudes que le côté culturel.

**Quels sont les principaux bénéfices/contraintes que cette fusion a apportés ?**

Contraintes : pouvoir organiser quelque chose avec une équipe qui n'est pas ici sur place. Leur apprendre quelque chose ou apprendre d'eux en se voyant seulement une heure ou deux par semaine/mois. Au niveau direction, ils ont toujours un dirigeant chez eux et on a les nôtres. La façon de faire, quand on n'est pas sur place,



on ne la comprend pas toujours.

Bénéfices : on a une branche en plus, le domaine financier. C'est intéressant pour nous de l'apprendre.

### **Y a-t-il eu des processus mis en place pour faciliter ces différences culturelles ?**

Oui, principalement des formations chez eux mais aussi les inviter à toutes nos formations ici ; des activités ont été organisées par le service RH pour se connaître, des repas. On essaie aussi un peu de forcer les choses.

## **3.10. Interview with Marc and Damien (M&D) – Employees – Purifar**

### **L'anonymat est engagé – on ne citera pas vos noms ni les entités, juste les fonctions. Pouvez-vous présenter et décrire votre position ?**

J'ai travaillé chez FIDUPAR en tant que comptable pendant 9 ans et maintenant comptable fiscaliste depuis 2 ans.

Marc - je suis chez FIDUPAR depuis 5 ans. Je suis responsable de la partie secrétariat qui couvre l'ensemble de la société et l'activité principale les la surveillance des clients (KYC). Donc qualité client.

### **Quels sont les changements expérimentés suite à l'acquisition ?**

(Marc) Les choses n'ont pas vraiment changé car on a gardé notre base clients de façon individuelle et par souci de confidentialité, les informations détenues dans le secrétariat ne quittent pas le secrétariat. Donc pas d'échanges entre les structures.

Au niveau comptable, le système est resté le même. Nous allons essayer d'harmoniser les procédures comptables mais nous n'en sommes qu'aux prémices. Au niveau comptabilité, peu de changements. Au niveau fiscalité, on travaille plus avec OVO; la coordination est plus marquée. Le travail n'a pas fondamentalement changé. Pour la coordination, au niveau des déclarations fiscales, une partie était déjà sous-traitée chez eux. Toutes les déclarations fiscales sont faites ici mais nous travaillons avec eux sur des formations de TVA, fiscales. Les formations TVA ont été jusqu'à présent dispensées ici.

### **Au niveau comptable, pour l'harmonisation des 2 entités, quel modèle allez-vous plus copier ?**

Quelques réunions se sont tenues pour examiner les grosses différences en matière de comptabilisation, afin d'aboutir à des écritures harmonisées de part et d'autres et s'assurer que des cas similaires sont comptabilisés de la même façon. Le cadre réglementaire est suivi des deux côtés. Fondamentalement, les choses ne changeront pas énormément.

### **En général, cette fusion a-t-elle eu un impact positif / négatif sur votre travail ?**

Au niveau de la productivité, dans mon service, on n'échange pas d'informations au titre de la clientèle ; par contre, notre expérience au niveau du contrôle via des outils informatiques implémentés sur la place peut être apportée, de même qu'au niveau des KYC/AML forms. Sur certains dossiers, on peut un peu les guider sur ce qui est à faire par rapport aux entités luxembourgeoises. Au niveau KYX, ils ont de temps en temps des demandes ponctuelles.

Au niveau de la productivité, elle est restée similaire, les systèmes n'ont pas bougé. La plateforme informatique est plus rapide et moins lourde qu'à la banque.

Physiquement, ils sont à 25/30 km d'ici, donc il n'y a pas l'échange qu'on pouvait avoir avec d'autres entités de la banque.

### **Quelles sont les principales différences culturelles entre les deux entités ?**

La plupart des personnes ici sont dans une tranche d'âge plus élevée avec une expérience de 10/15 ans dans le monde bancaire, ce qui n'est pas le cas de OVO.

Ce sont des métiers assez similaires avec une clientèle différente. Nous sommes plus international et eux, plus

local (en schématisant).

**Votre équipe est plus internationale.**

Oui. Eux sont à 90% belges. Nous avons des Français, Belges, Allemands, Luxembourgeois, Roumains, Italiens.

**Essaient-ils d'« imposer » leur culture ?**

Non, ils essaient de faire quelque chose d'assez commun. Au départ, on avait OVO et Fidupar. Ils ont créé un groupe qui n'existait pas. Donc il y a une volonté commune de réunir les deux entités qui gardent chacune ses spécificités.

Oui, on le voit au nouveau site Internet, au nouveau sigle. Il y a 3-4 réunions annuelles communes. Il y a cette volonté d'échanger et de monter un groupe solide.

**Qu'est-ce que ça change au niveau de la dynamique ?**

Un souffle nouveau. Certains ont longtemps travaillé à la banque. La réactivité est demandée de façon beaucoup plus forte ici. A la banque il y avait toute une hiérarchie qui était plus lourde. Certains employés resteront toujours plus réactifs. D'autres n'en ont pas spécialement plus envie et les choses étaient plus statiques à la banque.

**Etiez-vous enclins/réticents suite à l'annonce ?**

On faisait partie d'un groupe énorme (BNP Paribas) et on avait des avantages bancaires importants donc à l'annonce de la reprise, on ne sait pas trop comment ça va se passer. On s'est posé pas mal de questions.

**Et maintenant, que pensez-vous de l'acquisition ?**

C'est difficile de répondre ; on est dans un contexte changeant au Luxembourg, au niveau des lois et des pays limitrophes et beaucoup d'efforts sont à fournir, et cela se verra dans les mois à venir. Dans l'ensemble, il faut fournir des efforts.

On peut imaginer qu'il y a une sécurité plus importante dans un groupe bancaire que dans une structure plus petite et il y a beaucoup de changements. Nous sommes plus exposés qu'avant à ce niveau.

On m'a dit qu'un des motifs pour lesquels vous étiez plus réticent au changement sont les avantages que vous aviez avec la banque. Cela représente un peu le point négatif du changement. Par contre, le point positif est le meilleur dynamisme.

Au-delà des avantages, la sécurité de l'emploi était le plus important ; BGL n'a pas la réputation de licencier des gens, ou alors dans le cadre de plans de pension. On pouvait imaginer que notre emploi était plus ou moins protégé, ce qui est moins le cas ici. Mais il y a un dynamisme nouveau.

**Y a-t-il eu des guidelines mises en place pour faciliter ces différences culturelles ?**

Au quotidien, non, mis à part les rencontres au cours de l'année, les événements sportifs en commun qui ont permis de rencontrer des gens, d'apprendre à se connaître.

Il y a également eu des réunions d'information pour voir ce que l'un attendait de l'autre.

**Quels sont les principaux bénéfices/contraintes expérimentés depuis l'acquisition ?**

Je ne vois pas trop de contraintes au quotidien ; il n'y a pas eu tellement de changements à ce niveau.

On reste une entité qu'on a déplacée d'un bloc vers une indépendance.

Les locaux sont agréables ici. Sortir de la banque, ça fait du bien physiquement. Pour moi, c'est plus le risque de la sécurité de l'emploi perdue et le dynamisme, la fraîcheur sont des points positifs, différents du côté stagnation propre à une banque. Les nouveaux événements organisés n'étaient pas chose courante dans la banque. C'est une

bonne chose d'avoir un élan d'entreprise qui vient.

### **3.11 Interview with Eric Holas (E.H) – Managing Partner - OVO**

#### **Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle au sein de OVO ?**

Managing Partner et associé chez OVO et représentant des associés.

Quels étaient les raisons de cette acquisition ?

Une opportunité, et le hasard : PURIFAR allait être lâchée par l'actionnaire et donc OVO pouvait être un acheteur potentiel.

C'est une extension de leur métier, leur clientèle ce sont des entrepreneurs et ils rendent des services comptables. L'entrée de PURIFAR leur permette de continuer les services qu'ils rendent. Ils font de la structuration patrimoniale, organiser le fonctionnement d'un groupe et sa transmission aux héritiers ou à des tiers.

Positionnement stratégique sur le marché différent. Une autre taille et une autre place sur le marché. Quand une entreprise grandit, elle peut faire des économies d'échelles, mais pour certaines grosses structures, il faut être relativement grand pour exister.

Ça va leur permettre de faire partie de la cours des grands. Pour que les gens travaillent ensemble, ils doivent se ressembler. Dans leur métier de fiduciaire, il y a des règles internes qui se créent, une colonne vertébrale plus consistante.

Ils peuvent étendre leur gamme de services : One stop shop. Offrir un maximum de services lié à notre métier.

#### **Pouvez-vous m'expliquer les cultures d'entreprises ?**

FivePoints et OVO ce sont les mêmes actionnaires, c'est pour ça qu'on parle de l'acquisition de OVO. PURIFAR avait son nom et son passé et ils ne voulaient pas le supprimer. Pareil pour OVO. Flate a été créé pour faire une culture commune, pour ne pas gommer aucun des deux : créer un groupe pour avoir une « corporate identity ». C'est juste une marque pas une entreprise à part entière.

C'est la culture OVO qui prône, culture d'entrepreneurs et assez conquérante qui a pris le dessus et ils essayent de la faire passer aux autres.

#### **Est-ce que l'acquisition va impacter les habitudes de travail ?**

Ils viennent de la banque privée avec un certain mode et ça va les conduire à une modulation de la gestion interne.

Partage des fonctions support, ils ont décidé de laisser le temps au changement pour faciliter le rapprochement naturel.

#### **Quels sont vos objectifs à long-terme ?**

Ce ne sera pas la dernière acquisition et ils veulent avoir chacun leur rôle dans le business mais partager au sein du groupe les mêmes valeurs. Offrir une gamme de plus en plus large et d'un point de vue humain un partage de valeur.

Avec la taille qu'ils ont, le système va créer naturellement des échanges : fête du personnel, team buildings, task force, travaux en communs, missions en communs. De par la gestion RH, et de par le day to day ça se fait naturellement. Le business fait que les gens s'appellent les uns les autres mais il faudra aussi forcer le destin.

#### **Quant est-il du turnover ?**

Peut-être que des gens vont partir parce que leurs valeurs ne sont pas les leurs.

#### **Finalement, quels sont les bénéfices et contraintes de cette acquisition ?**

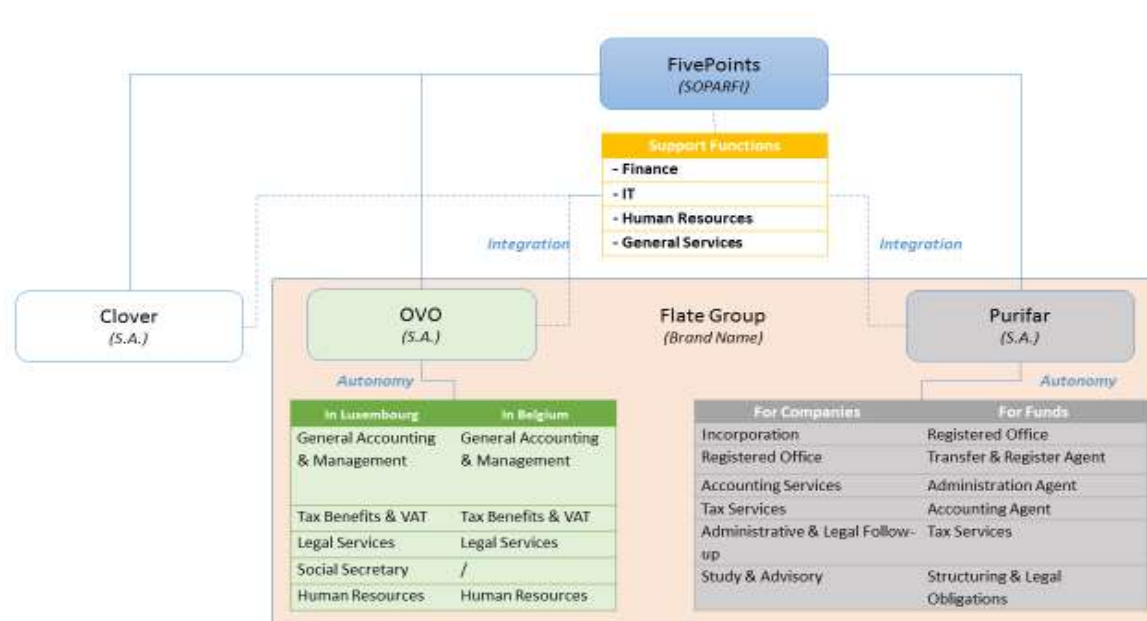
Les bénéfices reviennent dans la holding. Nécessité de CF pour se développer demain.

Bénéfices : Une expérience de « première fois », une découverte qui permet de faire réfléchir, élément qui vient de l'extérieur qui permet de se remettre en question. C'est donc une aventure qui te permet d'avoir une introspection, et donc ça fait grandir sur le marché mais également intellectuellement. Ils ont plus de confiance en eux, ils parlent du culte de la victoire (ceux qui pensent être les meilleurs gagnent), il ne faut pas se dévaloriser ou minorer sa valeur.

Pour les contraintes, ils doivent courir après l'organisation, ils grandissent et ont besoin d'une ossature plus grande : ils ont une course contre le temps du fait que la structure doit se développer mais le business avance.

## Outside Appendix 4 – Companies Documentation

### 4.1. Structure of FivePoints



### 4.2. Services of both Companies

Types of Services			
OVO		Purifar	
<i>In Luxembourg</i>	<i>In Belgium</i>	<i>For Companies</i>	<i>For Funds</i>
General Accounting & Management	General Accounting & Management	Incorporation	Registered Office
Tax Benefits & VAT	Tax Benefits & VAT	Registered Office	Transfer & Register Agent
Legal Services	Legal Services	Accounting Services	Administration Agent
Social Secretary	/	Tax Services	Accounting Agent
Human Resources	Human Resources	Administrative & Legal Follow-up	Tax Services
		Study & Advisory	Structuring & Legal Obligations
No Overlapping			
Possibility of Overlapping			

#### **4.3. Other Sources of Documentation**

- OVO Brochure
- Purifar Brochure
- Flate Group Brochure
- <http://paperjam.lu/news/vo-consulting-setoffe>